

# ТОЧКА ЗРЕНИЯ

## КАК У НАС ИДУТ ДЕЛА?

### ПОПЫТКИ ОДНОГО ФОНДА ОПРЕДЕЛИТЬ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

М. Кристин Де Вита (M. Christine DeVita)  
Президент Фонда Уоллеса (The Wallace Foundation)

Вопросы, касающиеся руководства, подотчетности и прозрачности, являются самыми важными в дискуссионной повестке дня, посвященной управленческой практике фондов и других некоммерческих организаций. Их актуальность объясняется тем, что сильное руководство, строгие требования к отчетности и регулярный выпуск публичных отчетов являются краеугольными камнями, на которые опирается деятельность всех профессионально управляемых организаций. Однако в настоящий момент увеличивается число фондов, для которых этого уже недостаточно. Они считают, что отклик на призыв к усилению подотчетности и прозрачности – это больше, чем практика руководства и управления финансами. Если говорить коротко, то речь идет об «организационной эффективности» (organizational effectiveness).

Для любого профессионально управляемого предприятия оценка прогресса в достижении точно обозначенных целей – это не рутинное занятие, но обязательное условие успеха и выживания. В мире корпораций, где поощряется эффективность, а наказание за просчеты в рыночных прогнозах наступают молниеносно и бывают беспощадными, правильная постановка вопросов для определения эффективности, сбора / анализа доказательной информации и работы с ориентацией на результат, является правилом «номер один». В государственном секторе имеется множество примеров, когда агентства четко формулировали цели и определяли виды данных, чтобы измерить эффективность программ и обеспечить законодателей и общественность базовой фактологической информацией для дальнейших действий.

Однако в сфере филантропии регулярный анализ прогресса в достижении целей до недавнего времени был не самой распространенной практикой.<sup>1</sup> Сегодня становится больше фондов, которые ищут способы измерения своей эффективности, но в итоге находят лишь незначительное число инструментов самооценки, отвечающих специфике филантропического сектора. В Фонде Уоллеса - методом проб и ошибок - мы выяснили, что для решения этой дилеммы, необходимо задавать «правильные» вопросы. Данная статья отражает хронологию шагов (и промежуточных мер), которые мы выполнили, чтобы найти способ определения собственной организационной эффективности. Мы предлагаем ознакомиться с этим материалом, и надеемся, что он будет полезен другим организациям, которые пытаются решить те же проблемы.

---

<sup>1</sup>Безусловно, существуют фонды, которые серьезно занимаются решением этой проблемы на протяжении многих лет. Таковым, в частности, является Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation), который разработал и начал применять «карту годовых показателей эффективности» (annual performance scorecard) в 1993 году.

## ВОПРОС «ЧТО МЫ ИМЕЕМ В ИТОГЕ?»

*«Сегодня становится больше фондов, которые ищут способы измерения своей эффективности, но в итоге находят весьма незначительное число инструментов самооценки, отвечающих специфике филантропического сектора».*

Наше путешествие началось пять лет назад с вопроса о том, «что мы имеем в итоге»: «Фонды измеряют свою эффективность размерами активов и годовой суммой предоставленных грантов. В прошлом году мы распределили 60 млн долларов. И что? Чего мы добились? Что изменилось? Мы создали что-то ценное? Какие уроки мы вынесли? И каким образом мы можем все это выяснить?»

У нас не было готовых ответов, позволяющих понять, «что мы имеем в итоге». Но мы почувствовали, что это именно тот вопрос, который стоит задавать. И мы решили получить ответы, которые не имеют отношения к отдельным программным направлениям, но характеризуют работу всего Фонда в целом.

## СОЗДАНИЕ «ПРАВИЛЬНОГО» ИНСТРУМЕНТА – ПЕРВЫЕ УРОКИ И НОВЫЙ ОПЫТ

В ходе первой попытки создать для Совета директоров и коллектива карту показателей прогресса на уровне фонда («scorecard») мы руководствовались естественным желанием охватить все сразу. Дело в том, что работа, выполняемая нами и теми, кого мы поддерживаем, сложна и многогранна. И разве не должна полноценная, справедливая и тщательная оценка отражать все тонкости этой сложной материи?

Однако на практике наш порыв – стремление получить полномасштабную, а не «упрощенную» картину прогресса – оказался полезным лишь отчасти, и принципиально неверным во всех других смыслах.

Этот опыт, с одной стороны, принес некоторую пользу, поскольку с самого начала помог окинуть взглядом всю работу Фонда, и понять, какой вклад вносит каждый из аспектов нашей деятельности в достижение поставленных целей. В результате, используя для сравнения данные наших коллег либо иные показатели эффективности, мы охарактеризовали свою практику по следующим направлениям:

- Здоровье организации (это понятие охватывает наши финансовые ресурсы, возврат от инвестиций, операционные расходы, разнообразие и постоянство состава нашего коллектива, и компетенции сотрудников).
- Прогресс в достижении поставленных целей по трем приоритетным направлениям: лидерство в сфере образования (education leadership), внешкольное обучение (out-of-school learning) и содействие активному участию людей в творческих мероприятиях учреждений искусства и культуры (participatory art).
- Информационно-разъяснительная работа в публичном пространстве (в том числе, количество посещений веб-сайта, публикация подготовленных Фондом статей, освещение работы Фонда в независимых СМИ, и выступления сотрудников на различных мероприятиях).
- Репутация Фонда среди грантополучателей и лидеров нашей сферы деятельности.

Несмотря на то что наше стремление «показать все сразу» увенчалось положительным результатом, нашешшим выражение в появлении алгоритма оценки, отражающего разные грани нашей эффективности во всей ее полноте, мы также осознали, что предлагая всесторонний взгляд на все аспекты нашей работы - по всем трем направлениям - мы существенно понизили точность и полезность инструмента. В разделах годового отчета, посвященных лидерству в сфере образования, внешкольному обучению и активному участию людей в событиях учреждений искусства и культуры, на 22 страницах были изложены: подробная информация о краткосрочных, промежуточных и долгосрочных целях; описание желаемых результатов для каждого направления; и сведения о деятельности, демонстрирующей прогресс по каждому результату.

Такое погружение в детали оказалось неоправданным, поскольку привело к созданию инструмента управления и планирования, который был неудобен для использования в работе сотрудников, и в равной степени не подходил для подготовки краткого, но емкого описания прогресса для Совета директоров. Из этого опыта мы извлекли важный урок: оценивая организационную эффективность, придерживайтесь правила **«лучше меньше, да лучше»**. Невозможно рассказать обо всем и проанализировать все сразу, не утратив ясности и четкости картины.

Итак, мы вновь вернулись к чертежной доске. Сложность задачи заключалась в том, что мы должны были сохранить всеобъемлющий подход (охватывающий всю работу Фонда) и одновременно с этим действовать более избирательно, ограничивая количество «предметов для обсуждения», а также видов / объемов доказательств (evidence), которые мы каждый год хотели бы получать от грантополучателей и других игроков для мониторинга собственного прогресса. Но тогда как определить нужные темы для освещения, чтобы показать прогресс (или его отсутствие) по разным сегментам деятельности и, в частности, по ключевым направлениям работы Фонда?

## **1. ПРИСТУПАЯ К ИЗМЕРЕНИЯМ, ОПРЕДЕЛИТЕ САМЫЕ ВАЖНЫЕ ТЕМЫ**

Для некоторых аспектов нашей деятельности – таких, например, как человеческие ресурсы или инвестиции – выбрать темы было несложно. Мы без особых затруднений можем составить график эффективности инвестиционного портфеля и сравнить операционные расходы с показателями похожей организации. А чтобы охарактеризовать работу с кадрами, можно оценить степень соблюдения принципа разнообразия / недискриминации (diversity), квалификации наших сотрудников, текучесть кадров и предлагаемые возможности для профессионального развития.

Зато проблема идентификации «правильных» тематических сегментов для оценки прогресса в рамках программной деятельности Фонда оказалась серьезнее, чем мы думали. Нам нужно было создать методiku, позволяющую фиксировать не только то, что мы и грантополучатели справляемся с выполнением согласованных годовых планов, но также тот факт, что эта работа приближает Фонд к выполнению масштабных целей, отражающих наши ожидания от социальных преобразований.

Мы обнаружили, что ключом к решению этой задачи является формулировка «правильных» вопросов – то есть, таких вопросов, которые отражают наш особый подход к работе, и благодаря полученным ответам с высокой степенью вероятности помогают получить реалистичную оценку достигнутого нами прогресса. Вот вопросы, которым мы отдали предпочтение:

- *«Насколько удовлетворительно наши партнеры (получатели грантов) справляются с выполнением планов?»* Это вопрос для анализа «план – факт». Если согласованная с нами деятельность неэффективна, то изменения – как краткосрочные, так и долгосрочные – вряд ли произойдут.
- *«Корректируют ли партнеры свои подходы к работе с учетом изменений, происходящих благодаря их деятельности?»* Это «институциональный» вопрос. Если наши грантополучатели не адаптируются к изменениям, которые сами же инициируют, то более значительных перемен ждать не стоит.
- *«Получают ли пользу люди, вовлеченные в работу образовательных площадок, созданных нашими грантополучателями?»* Это вопрос о «ценности для общества». Формируются ли общественные блага в результате нашего грантмейкинга?
- *«Генерируем ли мы полезные знания, и удастся ли нам распространять эти продукты с высокой степенью эффективности?»* Этот вопрос относится к «эффективности фонда». Учимся ли мы на своем опыте? Фиксируем ли мы результаты, и делимся ли информацией с другими, чтобы поддержать тех, кто не входит в число наших грантополучателей?

## 2. ВЫБЕРИТЕ «ПРАВИЛЬНЫЕ» ПОКАЗАТЕЛИ

Формулировка «правильных» вопросов оказалась не слишком сложным занятием. Выбирать самые лучшие показатели прогресса из множества способов, позволяющих ответить на заданные вопросы, было намного труднее.

В процессе выбора мы ориентировались на такие параметры, как надежность, точность, релевантность, доступность и уровень затрат. Насколько мы уверены в том, что каждый показатель, с которым, возможно, придется жить на протяжении целого ряда лет, обеспечит ясность, последовательность и сопоставимость данных в процессе измерения прогресса? И можно ли будет собрать необходимые доказательства без дополнительных издержек или нагрузки на сотрудников Фонда Уоллеса и получателей грантов?

---

*«В процессе измерения эффективности зачастую возникает желание измерить то, что легче посчитать. Однако в сфере филантропии многие аспекты, поддающиеся 'оцифровке', могут оказаться не самыми важными свидетельствами прогресса».*

---

Наиболее полезной информацией, повлиявшей на наш выбор, были примеры «косвенных показателей» («проху metrics»), применяемых в других сферах деятельности. То есть, мы, по-возможности, пытались отыскать показатели, которые не обещали рассказать « всю историю сразу», но, тем не менее, позволяли сделать шаг вперед, не концентрируясь на том, что именно они измеряют – аналогично тому, как средний индекс Доу-Джонса (The Dow Jones) используется в качестве приближенного значения для характеристики эффективности всего фондового рынка, или ВВП, который помогает составить относительное представление о состоянии экономики.

Примером использования такого косвенного показателя в нашем собственном оценочном инструменте является решение составлять график годового роста посещений веб-

сайта, чтобы иллюстрировать эффективность Уоллеса в вопросах публичной информационно-разъяснительной деятельности.

## 3. ВЫБИРАЙТЕ «ПРАВИЛЬНЫЕ» ВИДЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

В процессе измерения эффективности зачастую возникает желание измерить то, что легче посчитать. Однако в сфере филантропии многие аспекты, поддающиеся «оцифровке», могут оказаться не самыми важными свидетельствами прогресса. Поэтому мы решили воспользоваться объективными данными, профессиональными заключениями сотрудников, а также эмпирической и фактологической информацией, имеющей отношение к сути заданного вопроса.

Например, в ходе преобразований, содействующих активному участию населения в творческих мероприятиях, мы стремимся помочь грантополучателям, действующим в сфере искусства, выйти на разные аудитории потребителей услуг. Поэтому одним из индикаторов, выбранных нами для мониторинга прогресса, стал следующий вопрос: «Увеличивается ли число людей, представляющих разные социально-демографические группы населения, которые посещают творческие постановки или выставки, организуемые нашими партнерами в сфере искусства?» Получить ответ на такой вопрос было не слишком сложно, поскольку мы располагали необходимыми данными: наши грантополучатели (учреждения сферы искусства) сообщили, что среди малоимущих граждан медианное ежегодное увеличение посещаемости составило 15%, а среди представителей цветных рас - 11%.

Для сравнения: когда мы расширили вопрос – поинтересовались, достижимы ли для партнерских организаций в сфере искусства годовые показатели эффективности, специально разработанные для инициатив, финансируемых Фондом Уоллеса – ответы сразу отразили более субъективные, индивидуальные особенности доказательной информации грантополучателей и оценочных заключений наших сотрудников. Некоторые индикаторы, имеющие «качественный» характер, весьма полезны, поскольку с их помощью можно показать степень прогресса на пути к достижению целевых показателей эффективности.

В ходе этой работы главной заповедью снова являлось правило «лучше меньше, да лучше». По возможности, мы ограничивали себя двумя или тремя наименованиями доказательной информации, которые позволяли документировать прогресс на пути к достижению конкретной цели.

#### 4. РАЗРАБОТАЙТЕ И ТОЧНО ОТРАЗИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ПРОГРЕССА – И ДЕЙСТВУЙТЕ, РУКОВОДСТВУЯСЬ ДАННОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Если вы стремитесь к тому, чтобы инструмент оценки помогал отслеживать прогресс либо формулировать приоритеты и адекватные планы на будущее, то он должен содержать «настоящие вердикты» (real verdicts), опирающиеся на коллективные профессиональные суждения и подкрепленные соответствующими доказательствами. Удовлетворяет ли нас ежегодный прогресс по каждой из утвержденных целей?

Каждый показатель прогресса мы обеспечили «настоящим вердиктом», который представлял собой сочетание «основного вывода», обобщающего заключения наших специалистов относительно базовых показателей нашей деятельности, и четкой «визуализации» выявленного прогресса в виде «измерительного прибора» (похожего на спидометр), который помог нам обозначить масштабы предполагаемого ежегодного прогресса на пути к нашей цели (см. пример вопроса).

#### ОТСЛЕЖИВАЕМ ПРОГРЕСС: ПРИМЕРНЫЙ ВОПРОС, ВХОДЯЩИЙ В ОЦЕНОЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОНДА УОЛЛЕСА

**Увеличивается ли число людей, принадлежащих к разным социально-демографическим группам, которые посещают творческие постановки или выставки, организуемые нашими партнерами в сфере искусства?**

##### Основной вывод:

Партнерские организации в сфере искусства, осуществляющие сбор демографических данных, сообщили о том, что в период с 2002 по 2003 гг. значительно повысились показатели посещаемости таких целевых групп, как малоимущие граждане и представители цветных рас.

##### Доказательная информация:

Увеличение медианных показателей: 15% - малоимущие граждане, и 11% - представители цветных рас.



По степени влияния на практику планирования дальнейшей работы, ценность таких оценок прогресса выходит за рамки озвученных суждений / интерпретаций. Например, вывод о том, что основной тренинг привлек на 20% больше людей, но при этом качество обучения не прошло строгой оценки, означает, что нам необходимо уделять намного больше внимания вопросам качества профессиональной подготовки. Оценка эффективности за один год является важным источником информации для определения целей и приоритетов на следующий год.

#### КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ?

Наши попытки оценить организационную эффективность Уоллеса знаменуют собой начальные этапы развития новой практики. Тем не менее, они уже принесли определенную пользу, и мы уверены в том, что любой фонд, независимо от миссии и размера, сочтет наш опыт весьма полезным.

Размышления о способах измерения прогресса вовлекли весь коллектив в поиск более точных формулировок целей Фонда и помогли переосмыслить степень их сложности. Оценивая прогресс в иной терминологии, мы также задумались о том, насколько точными и конкретными были наши цели.

Данный процесс также помог осознать, каким образом все аспекты деятельности Фонда содействуют организационному прогрессу (не только программы, коммуникации и исследования, но также наш инвестиционный портфель и отдел управления человеческими ресурсами), и создать условия, при которых сотрудники могут видеть собственный вклад в выполнение общей миссии.

Мы убедились в том, что тщательно проработанный оценочный инструмент может также приносить пользу в качестве инструмента управления. Он точно обозначает сильные и слабые моменты как во внутренней работе Фонда, так и в деятельности наших партнеров (грантополучателей). Кроме того, он является инструментом коммуникации, предлагающим членам коллектива и Совету директоров по-иному взглянуть на нашу организационную практику и обсудить факты и результаты непредвзятой оценки прогресса в формате стратегических дискуссий.

Фонды занимают в обществе особое место. Находясь на пересечении корпоративного, государственного и некоммерческого секторов, и являясь свободными от некоторых внешних ограничений данных секторов, фонды имеют возможность рисковать и обеспечивать долгосрочную поддержку инициативам, которые содействуют разработке творческих подходов к решению проблем. Но чтобы в полной мере осознать эту возможность, фондам следует не только на внутреннем уровне убедиться в том, что их политики управления и подотчетности проработаны надлежащим образом, но также взглянуть на внешний план и выяснить, в какой мере они выполняют свои программные цели. Такое сочетание внутреннего и внешнего восприятия позволяет формировать полноценное представление об организационной эффективности. А наша точка зрения заключается в том, что вопрос «Как у нас идут дела?» настолько важен, что затраты на поиск ответов обязательно оправдают себя в полной мере.

## ОТСЛЕЖИВАЕМ ПРОГРЕСС: ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ВОШЕДШИЕ В ОЦЕНОЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОНДА УОЛЛЕСА

Несмотря на то что мы формулируем четыре одинаковых вопроса для всех трех приоритетных направлений деятельности, специальные показатели, следующие за этими вопросами, отражают особенности цели каждой программы (см. таблицу).

| ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ   | ПОКАЗАТЕЛИ: «ЛИДЕРСТВО В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ»   | ПОКАЗАТЕЛИ: «ПОВЫШЕНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»  | ПОКАЗАТЕЛИ: «ВНЕШКОЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ»  |
|--|---|--|---|
| Насколько удовлетворительно наши партнеры (получатели грантов) справляются с выполнением согласованных планов? | <p>Совершенствуется ли практика подготовки лидеров?</p> <p>Уделяют ли грантополучатели должное внимание условиям труда лидеров, и улучшают ли их по мере необходимости?</p>   | Удалось ли грантополучателям достичь годовых целевых показателей эффективности, обозначенных для проектов, выполняемых при поддержке Фонда Уоллеса?  | Справились ли грантополучатели с разработкой бизнес-планов, нацеленных на изменение систем внешкольного обучения?   |
| Корректируют ли партнеры свои подходы к работе с учетом изменений, происходящих благодаря их деятельности?     | <p>Осуществляют ли грантополучатели систематический мониторинг, чтобы выяснить, повышают ли лидеры свою эффективность?</p> <p>Меняют ли грантополучатели условия труда такими способами, которые существенно повышают эффективность лидеров?</p>  | Пересматривают ли грантополучатели свои приоритеты и/или политики расходов, чтобы обеспечить достижение показателей, свидетельствующих о повышении активности целевых аудиторий, после завершения гранта?  | Содействуют ли институциональным изменениям те методы работы, которые используют на своих образовательных площадках наши партнеры?  |
| Получают ли пользу люди, вовлеченные в работу образовательных площадок, созданных нашими грантополучателями?   | <p>Насколько значителен прогресс, которого добиваются наши грантополучатели в процессе работы по устранению различий в результатах обучения учащихся, представляющих белое и афроамериканское население страны?</p> <p>Улучшаются результаты обучения всех учащихся средних классов по таким предметам, как чтение и математика?</p>        | <p>Увеличивается ли количество людей, посещающих постановки и выставки, которые проводятся на площадках наших грантополучателей?</p> <p>Увеличивается ли число людей, представляющих разные социально-демографические группы населения, которые посещают творческие постановки или выставки, организуемые нашими партнерами в сфере искусства?</p> | <i>(Показатели еще разрабатываются, т.к. программа только начинается)</i>   |
| Генерируем ли мы полезные знания, и удастся ли нам распространять их с высокой степенью эффективности?         | <p>Удалось ли нам сформировать знания по ключевым проблемам, существующим в данной сфере деятельности?</p> <p>Удалось ли нам эффективно распространить информацию среди ключевых аудиторий?</p> <p>Удалось ли ключевым аудиториям, находящимся за пределами наших площадок, получить сформированные нами знания и убедиться в ценности?</p> | <p>Удалось ли нам сформировать знания по ключевым проблемам, существующим в данной сфере деятельности?</p> <p>Удалось ли нам эффективно распространить информацию среди ключевых аудиторий?</p> <p>Удалось ли ключевым аудиториям, находящимся за пределами наших площадок, получить сформированные нами знания и убедиться в ценности?</p>        | <p>Удалось ли нам сформировать знания по ключевым проблемам, существующим в данной сфере деятельности?</p> <p>Удалось ли нам эффективно распространить информацию среди ключевых аудиторий?</p> <p>Удалось ли ключевым аудиториям, находящимся за пределами наших площадок, получить сформированные нами знания и убедиться в ценности?</p> |