Оценка деятельности в Фонде Роберта Вуда Джонсона (Robert Wood Johnson Foundation): Кейс

Фил Гуидис (Phil Giudice) и Кевин Болдук (Kevin Bolduc)

THE CENTER FOR
EFFECTIVE PHILANTHROPY

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

Центр эффективной филантропии
Серия кейсов

Данная публикация является первой в серии кейсов (примеров из практики), которую Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) разрабатывает в целях освещения интересных практик в сфере благотворительности (philanthropy). Данный кейс рассматривает опыт создания системы оценки деятельности в одном из фондов. Мы надеемся, что описание практики Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation / RWJF) позволит другим фондам применить полученные RWJF уроки к их собственной работе по оценке деятельности.

Выражение признательности

Мы признательны сотрудникам RWJF, бывшим и тем, кто работает сейчас, за то что они поделились своими мыслями и направляли работу по созданию этого кейса. Выражаем отдельную благодарность Джиму Никману (Jim Knickman) и Морин Майкл (Maureen Michael), которые провели много часов, передавая Центру знания о действующей и прежней системе оценки деятельности в RWJF, и комментируя проекты данного документа.

Об авторах:

Фил Гуидис (Phil Guidice) – старший вице-президент по корпоративному развитию в Центре EnterNOC, председатель Совета директоров. Кевин Болдак (Kevin Bolduc) – заместитель директора Центра.

Контактная информация:

Kevin Bolduc, Associate Director
т: 617-492-0800 x202
kevinb@effectivephilanthropy.org

Phil Giudice, Chair, Board of Directors
т: 617-492-0800 x208
philg@effectivephilanthropy.org

Copyright 2004, The Center for Effective Philanthropy, Inc. Все права защищены. Данная работа не подлежит копированию, воспроизводству либо публикации без специального письменного разрешения Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy, Inc.). Переиздано в 2006 г.

Дизайн и верстка выполнены Ascender (www.ascenderstudio.com).

Перевод данной публикации выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy (Великобритания) с разрешения Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy).

Оценка деятельности в Фонде Роберта Вуда Джонсона: Пример практики

Как у нас идут дела? Вопрос выглядит несложным, и кому-то покажется, что ответ прост: фонд дает деньги на сто́ящие дела, а значит, по определению, работает хорошо. Яркие истории об успешных проектах, которые поддержал фонд, и восторженное одобрение со стороны получателей грантов, общественности и коллег могут восприниматься как подтверждение того, что фонд способствует достижению значительных социальных изменений.

Однако все больше попечителей и руководителей благотворительных фондов с уверенностью говорят о том, что таких неосязаемых доказательств эффективности деятельности недостаточно. Добрые намерения и описание отдельных успехов не предоставляют на системной основе достаточных данных для извлечения уроков и совершенствования работы, и не позволяют демонстрировать истинную подотчетность ключевым стейкхолдерам. Эти руководители уверены, что для развития способности фондов выполнять свои миссии их обязанность или даже главный вызов заключается в том, чтобы внедрить системы, обеспечивающие исчерпывающие представления о результатах деятельности организации.

Роберт Кэмпбелл (Robert Campbell): Добрых намерений недостаточно

В 1993 году Роберт Кэмпбелл (Robert Campbell), бывший вице-председатель компании Johnson and Johnson (J&J), стал членом Совета Фонда Роберта Вуда Джонсона (RWJF) и начал задавать этот простой и одновременно сложный вопрос: «На что мы нацелены; и как мы узнаем, что оказались там, куда стремились; и узнаем ли вообще когда-нибудь?»[1] Ответы, которые он получил, оказались неудовлетворительными.

Работая в J&J, Кэмпбелл (Campbell) использовал разносторонний набор показателей для формирования представления о деятельности компании. Он рассматривал финансовые показатели, использовал бенчмаркинг для операционных показателей, долю на рынке, фактические результаты в сопоставлении с планом продаж, а также отзывы потребителей «качественного» характера и их анализ. Вместе взятые, эти показатели давали стейкхолдерам J&J – директорам, руководителям, сотрудникам, потребителям и инвесторам – исчерпывающее представление не только о том, как компания работает в целом, но также о вкладе отдельных функциональных областей и направлений бизнеса в успех компании.

Эта система оценки помогла J&J выяснить, какие направления нуждаются в доработке и какие работают хорошо. О такой культуре обучения/извлечения уроков часто говорилось как о значительном вкладе в постоянный успех компании. (В течение последних 100 лет прибыль J&J возрастала ежегодно на 11 процентов; и на 17 процентов - в течение последних 10 лет). «J&J является обладателем невероятных управленческих достижений, которые невозможно приписать одной только удаче. Удача сопутствует лишь какое-то время, но не из поколения в поколение», - отметил Дэвид Сакс (David Saks), главный специалист по инвестициям в Saks MedScience Fund и Ladenburg Thalmann.[2]

---

1 Интервью с Робертом Кэмпбеллом (Robert Campbell), июль 2003 г.

2 Пирсон, Ранделл (Pierson, Rensdell). “Johnson and Johnson, 116 лет, а растет как подросток.» (“Johnson and Johnson, 116 and growing like teenager.”) Рейтерс, 14 февраля 2003 г.

Кэмпбелл (Campbell) не хотел, чтобы в достижении результатов фонд полагался на удачу. И когда осознал, что для понимания деятельности RWJF потребуется не такой набор инструментов, как в J&J, он захотел усилить тенденцию по согласованию деятельности с целями. Несмотря на то, что Кэмпбелл безусловно разделял мнение о том, что цель и обозначенная RWJF миссия – совершенствование системы здравоохранения и медицинских услуг для всех американцев – является благородной, он также был уверен, что RWJF не имеет полного представления о том, насколько качественно фонд реализует свою миссию в действительности.

Находясь в должности председателя Совета Директоров фонда, Кэмпбелл (Campbell) в течение 10 лет являлся главной силой в совместной работе сотрудников и членов Совета Директоров RWJF по созданию инструментов для всесторонней оценки деятельности фонда. Измерение результатов работы какого-либо фонда сопряжено с трудностями в силу того, что организация несет лишь опосредованную ответственность за воздействие, оказанное теми, кого фонд выбрал в качестве грантополучателей. Поэтому лишь некоторые из опробованных систем оценки деятельности фонда работали хорошо. Остальные оказались чрезмерными, недостаточно всеохватывающими либо упрощенными. В 2003 году Риса Лавиззо-Мурей (Risa Lavizzo-Mourey), президент и руководитель RWJF, содействовала реализации еще одного шага в развитии системы оценки деятельности. Она попросила сотрудников RWJF привести программы к единому стандарту при помощи «Структуры Воздействия» ("Impact Framework"), которая точно определяет место каждого гранта RWJF в рамках стратегии. Это, в свою очередь, позволяет сделать выбор между программами и кластерами грантов, основываясь на анализе полученных результатов по сравнению с целевыми показателями.

В течение лет система оценки деятельности RWJF из простого обзора отдельных успехов и требующих решения вопросов трансформировалась в сложное, всестороннее и приемлемое для Совета толкование прогресса с точки зрения теории изменений фонда и показателей деятельности. Даже притом, что система оценки деятельности продолжает развиваться, она дает сотрудникам и Совету решающие аргументы для обсуждения принципиального вопроса о том, как работает RWJF, и как фонд может обучаться и совершенствовать свою работу в дальнейшем.

Данный краткий анализ включает описание опыта RWJF за последние десять лет и обращает внимание на несколько ключевых проблем, которые возникают у любого фонда, предпринимающего попытку выйти за рамки упрощенных ответов на важные вопросы относительно результатов деятельности фонда. Материалы для данного документа были получены в ходе серии обсуждений с членами Совета RWJF, действующими и бывшими сотрудниками, консультантами, а также в процессе изучения ключевых документов, выпущенных в течение последних десяти лет.[3]

Надежная основа: оценка грантов и программ

Оценка деятельности не является новой концепцией для RWJF; у фонда богатые традиции использования данных для принятия оптимальных решений. Как было отмечено в одном из всесторонних исследований деятельности фондов в сфере оценки: «Невозможно усомниться в том, что ответственное отношение RWJF к оценке оказало существенное влияние на возрастающий интерес к данному направлению со стороны некоммерческих организаций в 1980-х годах.»[4] С конца 1970-х в фонде работал отдел внутренней оценки, и деятельность по анализу заявок на гранты поручалась внешним экспертам. На протяжении истории фонда, штат его сотрудников, объединяющий ученых, исследователей и опытных практиков в сфере здравоохранения, всегда пытался оценивать результаты грантов с научной точки зрения.

---

3 С информацией о временных рамках рамках работы по развитию системы оценки деятельности RWJF и списком некоторых основных лиц – участников данного процесса можно ознакомиться в Приложении на стр. 16.

4 Холл, Петер Добкин (Hall, Peter Dobkin). «Решение – это продукт исследования проблемы: исследование истории фондов и оценки.» ("A solution is a product in search of a problem: History of Foundations and Evaluation Research.") Неопубликованные статьи. http://ksghome.harvard.edu/~phall.hauser.ksg/EVALUATION%20ESSAY.pdf

Изначально оценки фонда представляли собой комбинацию из таких ее видов, как: изучение исходных данных с целью выявления самых актуальных текущих проблем здравоохранения (baseline investigations); формирующие оценки для поддержки новых грантовых программ (formative studies); и обобщающие оценки (summative evaluations) для описания результатов/изменений (outcomes), состоявшихся в результате отдельных интервенций RWJF. Следует подчеркнуть, что с первых лет своей работы RWJF стремился составлять отчеты о результатах практически всех своих грантов и проводить более широкие программные оценки. Каждый отчет о гранте включает информацию об исследовании, которое обосновывает решение о предоставлении гранта; описание выполненных в рамках гранта работ; а также отражает основные выводы и ограничения. RWJF по-прежнему считает необходимым публиковать отчеты о грантах независимо от того, какую информацию они содержат – положительную или отрицательную. В настоящий момент более 1 700 отчетов о грантах находятся в свободном доступе на веб-сайте RWJF и могут использоваться другими исследователями, практиками и всеми, кому интересна данная информация.[5]

Опубликованные результаты, вошедшие и в отчеты о грантах, и в отчеты о проведенных оценках, позволили RWJF и другим организациям, действующим в выбранных RWJF сферах, получить необходимую информацию для принятия конкретных решений о предоставлении грантов. Однако применяемая RWJF модель амбициозных, основанных на научном подходе оценок показала, что это дорогостоящий вид работ, который подходит только для отдельных видов деятельности фонда. В 2001 году RWJF выделил для новых программных оценок $20 млн. в дополнение к $56 млн., которые уже обеспечивали проведение текущих оценок. Такие доскональные оценки, проводимые в целях проверки гипотез, позволяют RWJF расширять знания в сфере своей деятельности. (См. вставку «Больше, чем оценка грантов», в которой приведено описание деятельности RWJF, направленной на повышение ценности своих оценок.)

Несмотря на то, что изучение отдельных грантов или программ имело большое значение, отчеты и оценки лишь отчасти помогали фонду формировать общее представление о результатах всей деятельности организации на уровне Совета Директоров. Др. Дэвид Роджерс (David Rogers), президент RWJF с 1972 по 1987 гг., в момент отхода от дел отметил, что основная польза оценки заключалась в помощи разным сотрудникам в достижении консенсуса относительно ожидаемых результатов/изменений (outcomes), которые всегда находятся в центре внимания работы по предоставлению грантов.[6] Цель получения объективных показателей общего воздействия (overall impact) являлась второстепенной и более сложной.

Больше, чем оценка грантов: сбор данных для расширения понимания проблем здравоохранения и сферы медицинских услуг

Нацеленность RWJF на сбор данных выходит за рамки внутреннего использования оценок грантов. Например, фонд разрабатывает обстоятельные количественные и качественные оценки ключевых групп населения и проблем, с которыми собирается работать. Данные исследования, опубликованные в разделе веб-сайта фонда «Специализированные исследования» (“Occasional Reports”), развивают контекст сферы деятельности фонда и объясняют и распространяют теорию, с помощью которой фонд и другие практики могут содействовать положительным изменениям.

Помимо этого, на базе Межуниверситетского консорциума политических и социальных исследований Университета Мичигана (The University of Michigan's Inter-University Consortium for Political and Social Research) фонд создал публичный архив, в котором хранятся все данные, собранные в рамках поддержанных RWJF исследований. Этими данными может воспользоваться любой исследователь для проверки новых гипотез и получения ответов на вопросы, которые выходят за рамки изначальных задач профинансированного RWJF исследовательского проекта. Открывая общественный доступ к данным, фонд способствует реализации талантов других исследователей в настоящий момент и в будущем.

1 http://www.RWJF.org/publications/other.jsp

5 http://www.RWJF.org/publications/grantReportsNew.jsp

6 Роджерс, Дэвид (Rogers, David.) «Создание фонда» (“Building a Foundation”) Foundation News. июль-август, 1987 г.

Если оценки грантов и программ не являлись ответом на вопросы Роберта Кэмпбелла (Robert Campbell), то тогда что являлось? Общая оценка деятельности фонда – в отличие от оценки отдельных грантов, кластеров грантов или программных направлений – являлась новым вызовом и требовала изменений мышления у всех, кто работает в фонде. Кэмпбелл (Campbell) хотел видеть показатели, которые можно было бы агрегировать до уровня описания общих результатов для фонда в целом; и он продолжал призывать организацию к более глубокому пониманию собственной деятельности.

Чтобы получить ответ на вопрос Кэмпбелла (Campbell), Стив Шредер (Steve Schroeder), президент RWJF в период с 1989 по 2003 гг., решил испытать новый подход. Так же как и Кэмпбелл, он был убежден в необходимости системы оценки, которая рассматривала бы широкие стратегии фонда в целом: «Оценка не вникает в стратегию и упущенные возможности. У RWJF может быть достаточно грантов, которые выполнялись не лучшим образом, но если изучать только индивидуальные оценки, то за деревьями можно не увидеть леса. Я не думаю, что вы можете удовольствоваться одной только частью оценки, но всякая система оценки, которая не включает эти части, будет недостаточной."[7]

Создание карты показателей и формирование основы для всесторонней оценки деятельности

Для создания системы определения и измерения общего результата деятельности RWJF, Шредер (Schroeder) и Кэмпбелл (Campbell) подключили к работе двух сотрудников высшего руководящего звена - Лью Сэнди (Lew Sandy), исполнительного вице-президента, и Джима Никмана (Jim Knickman), вице-президента по исследованиям и оценке. Никман (Knickman) и Сэнди (Sandy) признали, что выход за рамки оценок отдельных грантов является актуальной и очень важной задачей с точки зрения ответов на вопросы о результативности всей деятельности RWJF. Однако в скором времени выяснилось, что реальный процесс построения системы может оказаться гораздо более сложным.

Решение задачи по созданию системы оценки для отслеживания деятельности фонда началось в RWJF не совсем удачно. Высказывая опасения, связанные со сложностью обобщения меняющейся и разносторонней деятельности фонда, некоторые сотрудники воспротивились данной работе. Другие беспокоились о том, что включиться в работу в середине программ будет трудно (См. вставку «Список проблемных вопросов и ответы на них»). Однако, как отметила Морин Майкл (Maureen Michael), специалист по исследованиям и оценке, которая в настоящий момент отвечает за анализ данных и подготовку годовой Карты показателей деятельности RWJF: «Чтобы что-то начать, никогда нет подходящего времени, поэтому надо просто начинать.»

Шредер (Schroeder), Сэнди (Sandy) и Никман (Knickman) знали о скептицизме некоторых сотрудников и тоже разделяли опасения. В отчете RWJF за 2001 год Шредер (Schroeder) отметил: «Отсутствие стандартных показателей – это одна их характерных черт, которая делает нашу работу столь многообещающей и захватывающей.»[8] Но он знал, что такой настрой таит в себе опасность: «Неспособность измерить итоговый результат, отсутствие подотчетности, неравные возможности у фонда и получателей грантов, и люди, говорящие о том, как вы хороши – все это склоняет к мысли, что ведение дел в обычном режиме – это верный путь.»[9]

Чтобы противостоять такому отношению, Шредер (Schroeder) стремился пробудить в сотрудниках желание постоянно совершенствовать работу RWJF и предостерегал их от самоуспокоенности. Несмотря на то, что создание совершенной системы измерения было практически невозможно, очень полезен стал сам по себе процесс перехода к деловой культуре, которая предусматривала критическое осмысление и открытое обсуждение результатов текущей деятельности фонда. «Я никогда не считал,

---

7 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

8 Годовой отчет RWJF за 2001 г.

9 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

что мы собираемся полностью полагаться на измерения. Знание того, что наша работа измеряется, и что данные могут быть озвучены внутри организации хорошо дисциплинировало. Также было очень важно сделать часть информации достоянием общественности.»[10]

На раннем этапе работы над оценкой деятельности, сотрудники приступили к составлению Карты показателей RWJF (Scorecard) – документа, содержащего подробное описание достижений фонда. В первый год - 1993, Карта показателей представляла собой подборку программных кейсов и субъективных оценок деятельности RWJF с точки зрения недавно утвержденных целей. В течение 1996 года Карта показателей существенно продвинулась и уже включала четыре раздела, как было предусмотрено в разработанной простой модели, описывающей всю деятельность RWJF.

Список проблемных вопросов и ответы на них

Умение влиять на настроения и развеивать сомнения сотрудников имеет решающее значение и для организационных изменений, и для достижения успеха Ниже приведены примеры проблемных вопросов сотрудников RWJF (и соответствующие ответы фонда) в отношении создания новой системы оценки для отслеживания показателей деятельности фонда.

Вопрос: Значительная часть важной, выполняемой RWJF работы не поддается простому измерению при помощи количественных показателей успеха. Поэтому желание измерить такую работу разрушит искусство филантропии и подвигнет фонд к выполнению менее важной, но более измеряемой работы.	**Ответ**: В случаях, когда измерение может оказаться слишком затруднительным, мы сформулируем косвенные показатели, основываясь на теории изменений; и мы будем использовать качественные показатели, чтобы выяснить, достигнута ли цель.
Вопрос: Совет Директоров не сможет должным образом справиться с проблемой несовершенства информации. Директора могут неправильно толковать данные, что приведет к неверным решениям.	**Ответ**: Мы скоординируем цели сотрудников и Совета Директоров. Для этого мы включим членов Совета в процесс в самом начале, будем постоянно их информировать и стимулировать их вклад в создание системы.
Вопрос: Затраченные на данную работу ресурсы могут быть лучшим образом использованы для более важной деятельности, например, для предоставления большего числа грантов.	**Ответ**: Оценка будет способствовать извлечению уроков, совершенствованию, и более рациональному использованию ресурсов в будущем.
Вопрос: В связи с тем, что зачастую вклад фонда в совместное решение сложных проблем в сфере охраны здоровья и медицинской помощи является сравнительно небольшим, претендовать на признание заслуг, связанных с каким-либо успешным воздействием, будет нецелесообразно и невозможно.	**Ответ**: Мы измеряем показатели деятельности чтобы учиться, а не для того, чтобы претендовать на признание заслуг.
Вопрос: Концентрация внимания на измерениях сделает нашу работу по предоставлению грантов менее гибкой, в то время как некоторые считают гибкость одним из лучших качеств нашей работы с грантами.	**Ответ**: Возможности будут всегда. Точные цели и более глубокое понимание прошлых успехов (и неудач) помогут фонду выбрать оптимальное сочетание возможностей.

10 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

Первый раздел Карты показателей отражал данные о предоставленных грантах, в т.ч., сведения о количестве, размерах, стратегиях и типах выданных грантов. В нем также содержалась краткая информация о типах организаций и руководителях проектов, которые получили гранты. Второй раздел включал подробное описание немедленных результатов/продуктов грантов (outputs), таких как количество и виды деятельности, поддержанные фондом.

В третьем разделе были представлены общие показатели отложенных результатов/изменений (outcomes) в сфере охраны здоровья и медицинской помощи. Это были основные факторы, которые положительно или отрицательно влияли на целые программные направления (см. Схему 2 «Ранняя карта показателей»). В четвертом разделе перечислялись некоторые качественные показатели, отражающие ситуацию в сфере охраны здоровья - такие как национальный показатель курения среди подростков - которые были связанны с целями RWJF в широком смысле.

Некоторые из указанных в Карте данных были, безусловно, слишком общими. Никман (Knickman) и Сэнди (Sandy) обратили внимание на эти упущения и пообещали их устранить. Показатели, вошедшие в четыре раздела этой ранней карты, были важны как они первые шаги в развитии оценки деятельности. Это были индикаторы, которые сотрудники разработали общими усилиями и представили на обсуждение Совета. «Прежде всего, все использованные нами показатели были не совсем верными, - признала Морин Майкл (Maureen Michael). - Мы ошиблись, выбрав 'слишком масштабный подход' в поисках показателей конечных результатов/изменений [ultimate outcomes]. Но начать с любых показателей и поработать с ними в течение некоторого времени – это действительно стоящая работа».

Схема 1 Простая логическая модель

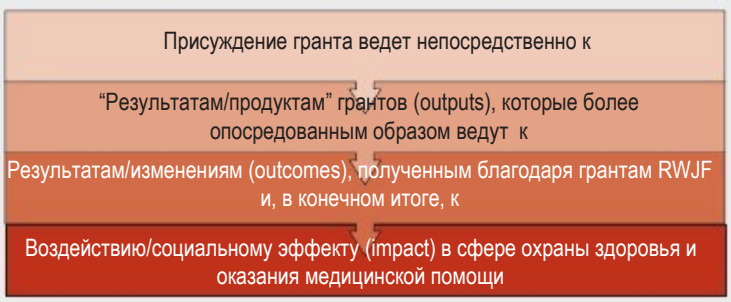
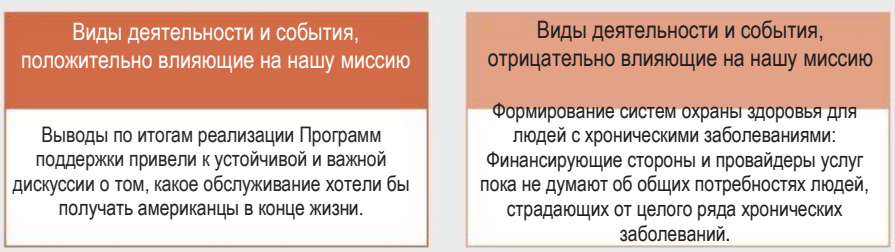


Схема 2 Примерные показатели, вошедшие в раннюю карту: Документирование влияния на программные направления



Разработка показателей для команд, выполняющих программы

При переходе на следующий этап оценки деятельности, RWJF хотел сфокусироваться на целях и задачах конкретных программных команд. Надеясь определить соответствующие модели, RWJF изучил практики других фондов. Однако опыт проведения общей оценки деятельности фондов оказался очень ограниченным, и ни одна из практик не отвечала потребностям RWJF. Поэтому Сэнди (Sandy) и Никман (Knickman) решили создать собственную систему. Чтобы помочь фонду в постановке процесса, они привлекли Джона Фиорилло (John Fiorillo), специалиста с 30-летним стажем работы в сфере здравоохранения, бывшего руководителя кадровой службы Департамента услуг здравоохранения города Нью-Йорка (The New York City Health Services) и учредителя консалтинговой компании Health Strategy Group).

В течение нескольких недель (в 1998 году) Фиорилло (Fiorillo) провел серию собеседований с руководителями программ, руководством и членами Совета RWJF, чтобы собрать идеи о том, каким образом структурировать систему оценки. В итоге он сообщил нерадостные новости: на основе того, что есть, быстро или с ходу построить систему показателей деятельности будет трудно.

Фиорилло (Fiorillo) пришел к выводу, что для разработки действенной системы оценки фонду следует пересмотреть свои цели. Он выяснил, что текущие цели команд (там, где они вообще были) «не вносят ясности в работу, слишком масштабны, слишком расплывчаты и недостаточно тесно связанны с деятельностью по предоставлению грантов.»[11] Помимо этого, он обратил внимание, что программные сотрудники не имеют опыта контроля достижения целей. К счастью Фиорилло (Fiorillo) не заметил, чтобы программные сотрудники неприязненно относились к самой концепции – просто у них не было опыта оценки деятельности. Он был уверен, что культура RWJF, в которой всегда ценились оценки, будет с течением времени содействовать конструктивному решению проблем, которые могут возникнуть в ходе разработки показателей для всесторонней оценки.

Фактически фонд уже использовал два важных фактора, которые складывались на протяжении всей истории RWJF. Во-первых, сотрудники фонда обладали достаточным опытом работы с крайне сложными системами и понимали сферы интересов фонда и специфику благотворительной работы в целом. Во-вторых, бережное отношение высшего менеджмента к данным вызывало большое доверие, которое было основано на продолжительной истории публичной отчетности о грантах. Так как в прошлом руководство RWJF не допускало некорректного использования отчетов о грантах или результатов оценок, сотрудники не опасались, что новый подход к оцениванию всей деятельности фонда будут использованы недопустимым образом или в целях наказания. Боб Хугс (Bob Hughes), директор RWJF по специальным проектам, а также один из сотрудников с наиболее продолжительным стажем работы в RWJF, назвал это решающим фактором, который позволил системе оценки деятельности, переживающей период становления, развиваться дальше:

> *«Сотрудники RWJF рассудили, что процесс отрытый и, значит, информация не будет использоваться цинично или со скрытыми намерениями, что очень часто происходит в других местах. Последовательность высшего руководства в надлежащем использовании данных - не для того, чтобы подорвать чей-то авторитет – убедили сотрудников, что решения, основанные на полученных в ходе оценки сведениях, будут конструктивными, а не репрессивными. Это то, что способствовало дальнейшей работе фонда по оценке деятельности.»*[12]

Сэнди (Sandy) и Никман (Knickman) двигались дальше, зная о том, что Шредер (Schroeder) и члены Совета разделяли их общее стремление к более глубокому пониманию деятельности RWJF. Как отметил Сэнди(Sandy), «суть того, что мы пытаемся создать была понятна. Мы хотели, чтобы у команд были конкретные цели с

---

11 Интервью с Фиорилло (Fiorillo), август 2003 г.

12 Интервью с Хугсом (Hughes), май 2003 г.

промежуточными показателями успеха, которые позволили бы нам отслеживать результаты деятельности, всегда имея в виду возможность внесения изменений.»[13]

Также, заинтересованность в процессе со стороны фонда была очевидной, и это способствовало разработке еще более качественных показателей оценки деятельности. В 1992 году Совет объявил, что ежегодно будет специально посвящать одно из своих четырех заседаний рассмотрению и обсуждению общих результатов деятельности RWJF. «Было понятно, что процесс происходит ради того, чтобы стать постоянным, - отметил Стив Шредер (Steve Schroeder). - Цель была сформулирована таким образом, что не возникало вопроса, стоит участвовать или нет».[14]

В течение следующих нескольких лет, Сэнди (Sandy), Никман (Knickman) и Фиорилло (Fiorillo) развернули работу. Фиорилло (Fiorillo) проводил обсуждения с каждой из 11 команд, которые занимались работой по предоставлению грантов, чтобы помочь им определить дальнейшие программные стратегии и цели и приступить к разработке общих показателей успеха. Все команды упорно работали, освоили новую терминологию для обсуждения своей работы и, в целом, приняли концепцию оценки деятельности.

Несколько команд занялись этими вопросами вплотную, полностью изменив и свое восприятие, и подходы к предоставлению грантов. Они пересмотрели ранее поставленные цели, абстрагировавшись от прежних грантов, стратегий и целей. Они существенно изменили свою работу тремя способами:

• Описали видение успеха – каким должен быть мир через 5-10 лет.

Извлеченные уроки:
Основные аспекты, имеющие значение для создания системы комплексной оценки деятельности фонда

Удобное для начинаний время никогда не наступит, и консенсус невозможен: Сильное лидерство со стороны высшего руководства и Совета имеет большое значение для успешного начинания. Совет может играть ключевую роль в преодолении инерции посредством изменений в штате или в составе высшего руководства или, как в случае RWJF, может настаивать на получении ответов на новые вопросы о деятельности фонда в целом.

Практический подход имеет решающее значение: Должно быть понятно, что результаты оценки будут использоваться для обеспечения оптимальных решений. Если данная работа будет восприниматься как отдельное интеллектуальное усилие, интерес угаснет, и эффективность фонда не повысится.

Важным аспектом является укрепление культуры обучения/извлечения уроков: Сотрудники должны понимать, что данные общей оценки деятельности фонда будут истолкованы и использованы должным образом, и что выявление отрицательных фактов не может рассматриваться как «упражнение на понимание», но скорее как конструктивная информация для совершенствования будущей деятельности и переоценки целей.

Сотрудникам нужна помощь в постановке целей: Программные сотрудники могут обладать незначительным опытом постановки целей или объяснения теории изменений.

Должен быть определен пункт назначения: Важно обозначить «когда» и «как» будут использоваться данные. В случае RWJF, решение Совета о проведении годового собрания с целью обсуждения результатов оценки деятельности мотивировало сотрудников к преодолению проблем, связанных с созданием и продолжением процесса оценки.

13 Интервью с Сэнди (Sandy), май 2003 г.

14 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

• Определили потенциальные области целевых систем, в которых усилия RWJF могут привести к существенным изменениям – обозначили внешние факторы, которые могут способствовать или препятствовать успеху конкретных социальных интервенций; и рассмотрели относительную стоимость и возможные выгоды от изменения целей данных интервенций.

• Создали специальную логическую модель для достижения намеченных изменений – с предполагаемыми, основанными на исследованиях стратегиями; с ограниченными временными рамками задачами; и с показателями результатов деятельности для основных этапов.

Не все команды были одинаково успешны. Несмотря на то, что у всех были лучшие намерения, обсуждение программных целей и показателей было сложным и не всегда достигало нужного результата. Оглядываясь назад, Шредер (Schroeder) признает, что процесс постановки целей был крайне трудным: «Что было самым сложным для сотрудников, так это постановка целей. Когда вы любите свою работу и очень хорошо в ней разбираетесь, трудно поставить что-то под удар. Внешние факторы всегда играют свою роль. Сотрудники RWJF чрезвычайно преданы своему делу, и такая оборонительная тактика – это человеческое проявление особой преданности».[15]

Для команд, занявших оборонительную позицию, самая большая трудность заключалась в формулировке понятной стратегии, которая поясняла бы, как конкретный подход к финансированию может привести к определенному результату/изменению (outcome). Участники некоторых команд сопротивлялись разработке согласованной стратегии, вместо этого предлагая для своей работы по предоставлению грантов наборы не жестко увязанных между собой целей. Разработанные этими командами цели были слишком масштабны и были не слишком увязаны с логикой достижения социального эффекта. Их неспособность выполнить данную работу либо сопротивление разочаровывало и руководство RWJF, и самих членов команд. В связи с тем, что планы некоторых команд были неадекватными, они, в основном, были на время освобождены от использования созданной системы оценки; и руководство признало такой результат неудачным: «Некоторые сотрудники рассчитывали на легкий ответ и быстрое решение. А частью работы руководителя является разъяснение всем сотрудникам организации, что есть реалистичные результаты. Однако нам, вероятно, следовало бы ожидать меньшего единодушия в отношении включенного участия каждого в данной работе.»[16]

Со временем каждая из 11 команд, занимающихся предоставлением грантов, все-таки определила три стратегические цели и выбрала не более трех показателей для каждой цели. Все это свидетельствовало об усовершенствовании прежней системы контроля. Эти показатели, несмотря на их разное качество, были включены в презентацию для Совета с пониманием того, что они пока еще не позволяют легко ответить на вопрос о том, как идут дела в RWJF.

Эти новые, разработанные для команд показатели деятельности были включены в Карту показателей RWJF и доводились до сведения Совета на каждом июльском заседании. В то время как ранняя карта объединяла кейсы, перспективы и сферы воздействия, в 1998 году в ней уже были представлены первые сводные данные, обобщившие информацию всех видов работ RWJF по предоставлению грантов.

Включение общих показателей деятельности

Однако Сэнди (Sandy) и Никман (Knickman) были уверены, что полноценное понимание деятельности фонда должно отражать больше, чем просто решение поставленных перед командами задач. Они знали, что отдельные цели фонда не имели прямого отношения к конкретным программным областям: они были объединяющими по своей сути и актуальными для всех грантовых направлений RWJF. Чтобы отразить эти цели, они создали дополнительный комплекс показателей для изучения восприятия RWJF стейкхолдерами.

---

15 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

16 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

Они пытались оценить восприятие фонда разными аудиториями, чтобы выяснить, насколько отзывчиво и справедливо RWJF взаимодействует с получателями и соискателями грантов, понимает и влияет на мнения общественности или разработчиков политик, и в какой мере фонд может считаться образцовым работодателем, позволяющим сотрудникам чувствовать себя наделенными полномочиями и реализовавшимися. RWJF был уверен, что оптимизация этих факторов имеет решающее значение для успеха своей миссии по улучшению здоровья и повышению качества услуг в сфере здравоохранения.

Для получения информации по данным показателям, фонд начал постоянно проводить опросы:

- сотрудников RWJF,
- соискателей и получателей грантов RWJF,
- лидеров мнений в сфере охраны здоровья и оказания медицинских услуг, представителей СМИ и разработчиков политик,
- общественности.

Несмотря на то, что полученные в рамках этого процесса данные, по сути, передают восприятие, они также дают целостное представление о работе RWJF с точки зрения тех, кто находится в стенах фонда и за их пределами. Чтобы помочь сотрудникам и Совету соотнести информацию с показателями других фондов, иногда (по мере возможности) RWJF занимается поиском сравнительных данных.

В 2001 году, для обсуждения на заседании Совета 15 крупных показателей были обобщены в Карте (Scorecard) на одной странице в виде диаграммы «Паук» (См. Схему 3). Задуманная как Итоговое обобщение информации о сводной оценке деятельности RWJF, данная версия

Схема 3 Сбалансированная система показателей 2003 г., диарграмма «Паук»

Сбалансированной системы показателей (ССП / Balanced Scorecard) включала самые важные показатели программной стратегии, услуг для получателей грантов, развития персонала и степени удовлетворенности, а также итоговые показатели социального воздействия с точки зрения ключевых целей программ. Шредер (Schroeder) отметил, что «разнообразие показателей являлось одним из наиболее важных аспектов системы. Оно позволило разделить нашу аудиторию на группы и понять их проблемы и сильные стороны фонда в отношении этих стейкхолдеров».[17]

«Структура воздействия»: дальнейшее развитие

В 2003 году RWJF продолжил развивать Карту показателей и систему оценки деятельности. В начале года Риса Лавиззо-Мурей (Risa Lavizzo-Mourey), после вступления в должность президента, в ходе встреч с каждым из директоров фонда узнала о том, что Совет продолжает озвучивать свое желание усовершенствовать оценку в RWJF. В 2003 году RWJF утвердил «Структуру воздействия», которая включает новое поколение показателей деятельности, позволяющих направлять работу фонда. «Совет стремился к дальнейшему, более стратегическому участию в работе фонда», - пояснила Лавиззо-Мурей. Поместив каждый грант или кластер грантов в портфель, ориентированный на стратегию достижения конкретного изменения в сфере здравоохранения и оказания медицинских услуг, фонд в целом и особенно Совет смогли более точно сфокусировать работу по предоставлению грантов и «использовать этот процесс для получения более убедительных подтверждений успехов и неудач.»

Утверждая эту Структуру, RWJF еще раз перепроверил цели и показатели работы команд. В предыдущие годы часть средств не рассматривалась в процессе постановки задач или учитывалась дважды под разными целями. Новая Структура Воздействия гарантировала учет и подсчет каждого доллара только один раз. Все команды определили краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные индикаторы, проверяемые с помощью ответов «да/нет», либо имеющие количественное значение. Эти индикаторы, представленные Совету для обсуждения и утверждения, колебались от показателей процесса, предполагающего высокий уровень контроля со стороны фонда, до показателей отложенных результатов/изменений (outcomes), которые, как было отмечено, подвержены влиянию многих факторов, часто выходящих за пределы прямого контроля со стороны RWJF.

«Структура воздействия акцентирует внимание на том, что временны́е рамки являются обязательной составляющей оценки деятельности. Мы не хотели просто использовать по умолчанию 10-летний период. Определяя для целей временной диапазон, все сотрудники и Совет могут более продуктивно обсуждать успехи программ», - отметила Лавиззо-Мурей (Lavizzo-Mourey). При этом ни одна из команд и ни одно из направлений в рамках портфеля не были освобождены от разработки таких планов. «В течение последних шести месяцев мы сделали еще один огромный шаг, - подтвердила Морин Майкл (Maureen Michael). - Раньше у нас никогда не было относительно стандартного формата исчерпывающих показателей деятельности для всех команд, которые [показатели] были бы полностью нацеленны на обеспечение стратегических дискуссий на уровне Совета».[18]

Для Виктора Каппочиа (Victor Cappocia), руководителя команды, занимающейся проблемами злоупотребления алкоголем или наркотиками, и его сотрудников это означало необходимость поиска способов оценки новой стратегии, которая заключалась в увеличении числа программ лечения наркотической зависимости, использующих основанные на фактах методы работы: «Практически, нам надо было думать о причинно-следственных связях, чтобы не позволить сложной совокупности взаимодействующих факторов воспрепятствовать созданию нашей системы».[19] В дополнение к своей единственной

---

17 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

18 Интервью с Майкл (Michael), май 2003 г.

19 Интервью с Каппочиа (Cappocia), май 2003 г.

долгосрочной цели – увеличить число эффективно действующих центров лечения наркотической зависимости – команда определила краткосрочные показатели деятельности, которые в большей степени ориентировались на процесс: «Каждый из членов команды начал думать про общие задачи и показатели краткосрочного, промежуточного и долгосрочного характера. Прежде всего, мы должны были выбрать индикаторы, которые служили бы для нас и Совета основой для измерения успеха с точки зрения цели.»[20]

Структура Воздействия RWJF включает одну страницу с обобщением для Совета, которое представляет собой свод по агрегированным показателям намеченных целей, подкрепленных ограниченным числом показателей/результатов и успехов каждой из команд. Когда в течение следующего года применение Структуры станет постоянной практикой, Совет сможет рассматривать ограниченный набор согласованных данных по программам и использовать эту информацию для выбора в отношении уровня финансирования различных программ. «Такая эволюция оценки деятельности RWJF позволяет Совету более конструктивно рассматривать вопросы, связанные с временны́ми рамками и препятствиями для достижения успеха, с которыми сталкиваются программы, - отметила Лавиззо-Мурей (Lavizzo-Mourey). - Эти портфели воздействия позволяют нам более уверенно обсуждать стратегии и быстрее фокусироваться на результатах нашей работы, нацеленной на дальнейшее развитие здравоохранения и медицинских услуг для всех американцев».

Что было достигнуто в рамках процесса?

RWJF понимает, что совершенная система оценки возможно никогда не будет создана. Однако вопрос о том, «как у нас идут дела» по-прежнему важен, а участие в постоянном процессе оценки деятельности позволило улучшить многие аспекты работы RWJF. Очень важно что информация, собранная для оценки сильных и слабых сторон фонда, продолжает подтверждать свою исключительную пользу для принятия решений. В качестве некоторых ключевых достижений можно указать следующее:

Более точные цели и стратегия предоставления грантов: По мнению Лью Сэнди (Lew Sandy): «Основная польза от оценки деятельности - это более отчетливое представление о том, как можно добиться изменений».[21] Пока фонд не сфокусировался на оценке деятельности, цели программ были менее согласованными, причинно-следственные связи обсуждалась и проверялась не так тщательно, цели и показатели зачастую были лишь отдаленно связаны со стратегией достижения изменений. В целом, у руководителей программ отсутствовала общая основа, чтобы мотивировать друг друга к повышению качества работы фонда по предоставлению грантов.

Больше новаторства в использовании ресурсов фонда для достижения социального эффекта: В связи с тем, что RWJF в течение долгого времени стремился к открытости в отношении целей, задач, успехов и неудач, в фонде широко распространяются результаты опросов широкого круга стейкхолдеров и отчеты о деятельности. Такая практика способствует тому, что все сотрудники фонда совместно разрабатывают более совершенные способы достижения социального эффекта. Результатом одного из недавних обсуждений целей и стратегий, в котором участвовал весь фонд, стало осознание того, что RWJF не использует всех преимуществ, которые заключает в себе надежная репутация фонда как организации, чтобы помогать получателям грантов добиваться успехов в реализации их миссий.

Анализ данных, полученных в ходе различных опросов стейкхолдеров, показал, что RWJF недостаточно использует свое имя для поддержки своих интервенций. Как отметил один из сотрудников: «Некоторые не очень хорошо понимают RWJF, но многие из тех, кто знает фонд, любят нас».

---

20 Интервью с Каппочиа (Cappocia), май 2003 г.

21 Сэнди (Sandy), Семинар CEP, ноябрь 2002 г.

Карта показателей 2002 года позволила выяснить, что имя RWJF является признанным, но также показала, что «когда 'лидеров мнений сферы здравоохранения' спрашивают о первой мысли, которая их посещает при упоминании RWJF, их ответы – хоть и положительные – сильно отличаются друг от друга».[22] Вместе с тем, значительная часть опрошенных грантополучателей сообщила, что благодаря тому, что их работа ассоциируется с именем RWJF, способность их организаций выполнять поставленные задачи повысилась.

Пол Тарини (Paul Tarini), специалист по коммуникациям, который отвечает за проведение опросов внешних аудиторий, вспоминал, что руководствуясь данными выводами, фонд начал более «там, где необходимо, продвигать бренд RWJF. Также, фонд стал более целенаправленно использовать репутацию RWJF для оказания помощи грантополучателям в найме новых и лучших специалистов, помогать в привлечении бóльшего объема средств и в доведении информации о полученных грантполучателями результатах до широкой аудитории».[23]

RWJF признал, что он может задействовать свои внутренние ресурсы, чтобы найти взаимовыгодные для фонда и грантополучателей способы использовать свою положительную репутацию. «Когда цели команд понятны, специалисты по коммуникациям могут легко включиться в работу и помочь командам в решении их задач. Специалисты по коммуникациям RWJF могут помочь определить, в какой мере успех соответствующих интервенций зависит от коммуникационной активности; и как фонд может помочь разработчикам политик выносить на обсуждение важные для грантополучателей вопросы или способствовать тому, чтобы редакции писали на соответствующие темы», - отметил Дэвид Морс (David Morse), вице-президент RWJF по коммуникациям.[24]

Таким образом, опросы стейкхолдеров послужили стимулом для того, чтобы сотрудники программ и специалисты по оценке и коммуникациям задумались о возможностях своего плодотворного участия в обсуждении важных вопросов, связанных с использованием влияния и потенциала нематериальных активов – репутации и признания RWJF – для реализации основной миссии фонда.

Использование оценки деятельности для более сфокусированной работы: Команда страховой защиты в сфере здравоохранения

Команда страховой защиты, которую возглавляет Дэвид Колби (David Colby), фокусировалась на вопросах изменения государственной политики в целях расширения доступа к качественным услугам здравоохранения, но была весьма озабочена незначительным прогрессом, который, как казалось команде, был связан с серьезными препятствиями для изменений. Непрозрачный характер процесса разработки и внедрения нового законодательства создает проблемы при выборе промежуточных показателей и затрудняет понимание реального прогресса/успеха. В процессе обсуждения команда пересмотрела свою основную задачу, которая заключалась в снижении числа незастрахованных, и осознала, что есть альтернативные пути помимо поиска того, что считается конечной целью изменения национальной политики. Команда пришла к выводу, что существенная возможность для достижения социального эффекта заключалась во включении детей в уже действующие, но недостаточно используемые программы штатов. И это можно было делать одновременно сохраняя цель изменения национальной политики.

В результате определения этой новой цели, Команда страховой защиты увеличила финансирование деятельности, способствующей упрощенному включению детей в государственные программы, подобные The State Children's Health Insurance Programs (SCHIP – Государственная программа страхования здоровья детей). Помимо этого, команда стала использовать показатели отслеживания промежуточных условий, связанных с упрощением порядка включения детей в программы. Это позволило руководству и попечителям RWJF более верно оценить работу команды.

---

22 Карта показателей 2002 г.

23 Интервью с Тарини (Tarini), май 2003 г.

24 Интервью с Морс (Morse), май 2003 г.

Согласование целей и укрепление уверенности в принимаемых решениях: Также, критическое и творческое восприятие оценки деятельности изменило общий характер взаимодействия между руководством и сотрудниками. Разработка сводных показателей позволила заметно сблизить цели Совета Директоров и персонала. «Общая система мер и понимание основных обязательств – это что-то наподобие ориентиров для принятия трудных решений», - сказал Стив Шредер (Steve Schroeder).[25] Более того, интеграция сведений, поступающих из многих источников сводных данных, позволило Совету уверенно обсуждать действия, которые необходимо предпринять в ответ на изменения в результативности работы фонда.

Например, результаты опросов, проведенных RWJF среди сотрудников и получателей грантов, и ознакомление с трендами по выданнам грантам, показали, что фонд все больше внимания уделяет «испытанным и надежным» грантополучателям и социальным интервенциям. В 2001 году гранты гораздо чаще присуждались одним и тем же организациям и лицам.

В ходе рассмотрения данных опроса стейкхолдеров, Морин Майкл (Maureen Michael) увидела, что, несмотря на то что сотрудники «хотели, чтобы RWJF был местом, куда новые организации или люди могли бы прийти с хорошим шансом получить финансирование», многие считали, что фонд стал уделять меньше внимания достижению этой цели. Другие источники информации также подтвердили данный вывод. «Когда вы складываете вместе результаты трех опросов стейкхолдеров и все они указывает на то, что RWJF менее готов идти на риск, чем раньше, вам приходится признать, что все [опросы] не могут ошибаться. Таким образом, вследствие выявления такого изменения, перед фондом встал вопрос о том, что может считаться допустимым риском, а что чрезмерным или недостаточным?»[26]

Ознакомившись с этими выводами, Совет RWJF обсудил, основываясь на фактах, какие изменения (если таковые действительно необходимы) нужны для достижения адекватной степени готовности к риску и для установления оптимального уровня повторных грантов и грантов с высокой степенью риска. В ответ на стремление к творческому поиску лучших способов улучшения системы здравоохранения и медицинских услуг, Совет создал специальный портфель, сфокусированный исключительно на предоставлении ри́скового капитала.

Вывод

Наиболее важным результатом продолжающегося стремления RWJF к формированию процесса всесторонней оценки деятельности стало глубокое понимание процессов подотчетности и выработка общего языка для обсуждения прогресса/успеха. Никман (Knickman) говорит об этом так: «В мое время в RWJF я наблюдал, как мы двигаемся вперед от программных оценок, сфокусированных на отдельных инвестициях, к портфельным и организационным оценкам. Сейчас мы можем гораздо предметнее рассуждать о более широком изучении своей работы и достижениях. Изящество подхода заключается в том, что фонд обладает совокупностью инструментов для обучения, которые соответствуют масштабам и амбициям RWJF».[27] Совет стал задавать вопросы, которые намного больше связаны с достигнутым фондом социальным эффектом:

- Что мы пытаемся достичь?
- Каковы результаты?
- Каким образом мы можем изменить постановку целей на уровне всего фонда или отдельных программ, чтобы усилить воздействие?

---

25 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

26 Интервью с Майкл (Michael), май 2003 г.

27 Интервью с Никманом (Knickman), май 2003 г.

Руководство и сотрудники RWJF пришли к выводу, что развитие оценки деятельности фонда было несовершенным, трудным но, в итоге, стоило того. Результатами поиска ответов на вопросы об оценке деятельности стали усовершенствования во всем фонде. По словам Стива Шредера (Steve Schroeder): «Благотворительность является сочетанием искусства и науки. Вполне возможно, что на заданные RWJF вопросы о нашей деятельности нет исчерпывающих ответов, но задать эти вопросы было очень важно».28

Информация о Фонде Роберта Вуда Джонсона (RWJF)

Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) был создан на завещанные Робертом Вудом средства, которые являлись практически всем его состоянием, заработанным в Johnson and Johnson – в его семейном бизнесе, который стал крупнейшим в мире предприятием по производству продуктов для здравоохранения. Генерал Джонсон (звание, под которым он был известен большинству людей – Генерал – закрепилось за ним со времени его участия во Второй мировой войне в качестве бригадного генерала артиллерии Округа Нью-Йорка) был выдающимся корпоративным лидером с высоким чувством ответственности перед другими людьми, которое он передал всей компании. Управленческое кредо Джонсона, которое умещалось на одной странице, гласило, что, прежде всего, J&J несет ответственность перед своими клиентами, сотрудниками, сообществом и акционерами. «Без системы ценностей, которые разделяют все, мы не были бы такой децентрализованной компанией со столь широким базисом», - говорит главный финансовый специалист J&J Боб Дарретта (Bob Darretta), сравнивший кредо с клеем, который соединяет различные направления деятельности.1

Генерала Джонсона называли «дисциплинированным перфекционистом, которому иногда следует удерживать себя от проявлений безрассудной щедрости.»2 Поэтому не удивительно, что такое же, характерное для Johnson and Johnson стремление к совершенству вплетено в культуру фонда, которому он завещал свои средства. С момента создания в 1972 году, RWJF неутомимо работал над совершенствованием системы здравоохранения и медицинских услуг для всех американцев.

RWJF был относительно крупной организацией еще в момент своего создания; а к 2002 году его целевой капитал (endowment) уже превысил $8 млрд., поставив RWJF в ряд с пятью другими крупнейшими фондами страны. В течение 30 лет, по мере роста финансовых активов RWJF, расширялись его штат и масштабы деятельности. В 2002 году, 40 программных специалистов фонда предоставили 1 138 грантов, выбранных из более 6 000 заявок. Вместе с программными специалистами работали 200 других сотрудников, включая группу исследований и оценки из 19 человек, которая объединяла профессионалов и вспомогательный персонал.

На протяжении всей своей истории RWJF вложил более $5 млрд. в деятельность по борьбе с проблемами здоровья общества. В сравнении со многими фондами, это огромная сумма, и она была предназначена для реализации сравнительно конкретной миссии.3 Однако если рассматривать эти ресурсы в широком контексте, то США ежедневно расходует на охрану здоровья и медицинские услуги приблизительно $3 млрд. Значительная сама по себе, сумма средств, израсходованных RWJF с момента своего создания, мала в сравнении с масштабами комплексных систем, на которые фонд стремится повлиять.

RWJF также стремится к лидерству в филантропическом сообществе; и для укрепления филантропии в целом документирует и распространяет свой опыт и полученные данные. Риса Лавиззо-Мурей (Risa Lavizzo-Mourey), новый президент и руководитель RWJF, недавно охарактеризовала эту философию так: «Наша лидерская роль в отношении филантропии должна заключаться в содействии развитию данной сферы, в разработке техник, методов и строгих стандартов. Я думаю, что мы можем быть инноваторами в понимании того, как использовать и сочетать различные виды деятельности по предоставлению грантов для достижения результатов… Вероятно мы можем сделать больше, для интеграции показателей измерения и оценки деятельности, коммуникаций и других техник чтобы добиться синергии для достижения результатов».4

1 Пирсон, Рансделл (Pierson, Ransdell). “Johnson & Johnson, 116 and growing like a teenager.” Reuters February 14, 2003.

2 http://www.RWJFf.org/about/founder.jhtml

3 Фонды, сравнимые с RWJF по уровню присуждения грантов, часто выполняют много отдельных грантовых программ в таких сферах, как искусство и культура, охрана окружающей среды, здравоохранение и т.д.

4 Веб-сайт RWJF – Уголок президента

28 Интервью со Шредером (Schroeder), май 2003 г.

Приложение:

Временны́е рамки:

1972 г.: RWJF учрежден в целях повышения качества здравоохранения и медицинских услуг для всех американцев

Конец 1970-х гг.: В фонде работает отдел внутренней оценки деятельности по предоставлению грантов; либо для экспертной оценки заявок на гранты привлекаются третьи стороны

1989 г.: Стив Шредер (Steve Schroeder) становится президентом

1993 г.: Роберт Кэмпбелл (Robert Campbell) становится членом Совета RWJF – начинает задавать вопросы о деятельности фонда в целом

1993 г.: Фонд начинает использовать Карту показателей

1996 г.: Первые шаги по развитию Карты показателей – 9 страниц/ 4 раздела/ простая логическая модель фонда (1. Данные о присужденных грантах, 2. Некоторые продукты/краткосрочные результаты грантов (outputs), 3. Основные показатели отложенных результатов/изменений (outcomes) в сфере здравоохранения, 4. Основные количественные показатели сферы здравоохранения, касающиеся целей RWJF)

1998 г.: Джон Фиорилло (John Fiorillo) привлечен к работе для оказания помощи в создании более сложной и всеобъемлющей системы оценки деятельности

1998–1999 гг.: Лью Сэнди (Lew Sandy), Джим Никман (Jim Knickman) и Джон Фиорилло (John Fiorillo) работают с командами программ над формулировками новых программных стратегий и целей, а также над созданием общих показателей прогресса/успеха

Июль 1998 г.: Карта показателей, представленная на заседании Совета, включает комплекс показателей и целей/результатов практически всех направлений деятельности по предоставлению грантов

1998–2001 гг.: RWJF приступает к изучению общих для фонда показателей деятельности – изучает деятельность фонда глазами стейкхолдеров: сотрудников, соискателей/получателей грантов, лидеров, действующих в сфере здравоохранения и медицинских услуг; СМИ, законодателей, общественности

2003 г.: Риса Лавиззо-Мурей (Risa Lavizzo-Mourey) становится президентом. Карта показателей приводится в соответствие со «Структурой воздействия» (“Impact Framework”) – стандартным форматом с полным перечнем связанных временными рамками показателей деятельности всех команд

Основные участники процесса создания системы оценки деятельности RWJF:

Роберт Кэмпбелл (Robert Campbell): председатель Совета Директоров RWJF и бывший вице-председатель Johnson/Johnson

Риса Лавиззо-Мурей (Risa Lavizzo-Mourey): действующий президент и руководитель RWJF

Дэвид Роджерс (David Rogers): президент RWJF в период с 1972 по 1987 гг.

Стив Шредер (Steve Schroeder): президент RWJF в период с 1989 по 2003 г.

Лью Сэнди (Lew Sandy): исполнительный вице-президент

Джим Никман (Jim Knickman): вице-президент по исследованиям/оценке

Морин Майкл (Maureen Michael): специалист по исследованиям и оценке; отвечает за анализ данных и подготовку годовой Карты показателей

Джон Фиорилло (John Fiorillo): консультант, приглашенный для оказания помощи в создании системы оценки RWJF

Миссия

Миссия Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP) заключается в обеспечении высшего руководства и управленческого состава инструментами, необходимыми для описания, оценки и совершенствования деятельности фонда.

Данная миссия основана на видении мира, в котором актуальные социальные проблемы решаются более эффективно. Оно проистекает из уверенности в том, что более совершенная работа фондов может оказать глубокое положительное воздействие на некоммерческие организации и тех, кому они служат.

Несмотря на то, что наша работа посвящена измерению результатов, предоставлению полезной информации и совершенствованию деятельности, нашей конечной целью является повышение качества жизни. Мы уверены, что этого можно добиться только благодаря использованию мощной комбинации беспристрастного анализа и огромного стремления создать лучшее общество.

Финансирующие стороны

Фонды: Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (William and Flora Hewlett Foundation), Фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation), Фонд Сурдна (Surdna Foundation), Фонд Сколла (Skoll Foundation), Фонд Дэвида и Люсиль Паккард (David and Lucile Packard Foundation), Фонд Чарльза Стюарта Мотта (Charles Stewart Mott Foundation), Фонд Гордона и Бетти Мур (Gordon and Betty Moore Foundation), Фонд Братьев Рокфеллеров (Rockefeller Brothers Fund), Корпорация Карнеги Нью-Йорк (Carnegie Corporation of New York), Фонд Э.М. Кауфмана (Ewing Marion Kauffman Foundation), Образовательный фонд Люмина (Lumina Foundation for Education), Фонд Джона и Катерины Макартуров (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation), Фонд Маргарет Кейси (Marguerite Casey Foundation), Фонд Стюарта (Stuart Foundation).

Сотрудники

Kevin Bolduc, *Associate Director*
Phil Buchanan, *Executive Director*
Ellie Buteau, *Ph.D., Senior Research Officer*
Kelly Chang, *Research Analyst*
Alyse d'Amico, *Manager of Programming and Communications*
John Davidson, *Senior Research Analyst*
Romero Hayman, *Senior Research Analyst*
Judy Huang, *Associate Director*
Lisa R. Jackson, *Ph.D., Associate Director*
Latia King, *Executive Assistant to the Executive Director*
Greg Laughlin, *Research Analyst*
Alexsandra Ocasio, *Manager of Finance and Administration*
Ivana Park, *Research Analyst*
Ron Ragin, *Research Analyst*
Amber Sprague, *Executive Assistant*

Совет директоров

Phil Giudice, Chair
Michael Bailin
Alexa Cortes Culwell
Joel Fleishman
Mark Fuller
Stephen Heintz
Barbara Kibbe
Patricia Kozu
Ricardo A. Millett

Консультативный совет

Diana Aviv
Susan Bell
Paul Brest
L. Robin Cardozo
Sarah T. Di Troia
Bob Eckardt
Kathleen Enright
Jonathan F. Fanton
Lewis M. Feldstein
Katherine Fulton
Ronald V. Gallo
Katharine Hanson
Deborah S. Hechinger
David Hunter
Jan Jaffe
Lucy Knight
Doug Kridler
Martha D. Lamkin
Terry Saunders Lane
William McCalpin
Kathy Merchant
Joel Orosz
Alicia Philipp
Christy Pichel
Tony Pipa
Nancy Roob
David Salem
Marcia Sharp
Benjamin Shute
Edward Skloot
Mark D. Smith, M.D., M.B.A.
Beth Smith
Maureen H. Smyth
Anne-Marie Soullière
Vince Stehle
Nan Stone
Eugene R. Wilson

THE CENTER FOR
EFFECTIVE PHILANTHROPY

675 Massachusetts Avenue, 7th Floor • Cambridge, MA 02139
t: 617-492-0800 • www.effectivephilanthropy.org

675 Massachusetts Avenue, 7th Floor • Cambridge, MA 02139
t: 617-492-0800 • www.effectivephilanthropy.org