



Evolution & Philanthropy

Тематическая подборка № 1 из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества»

за период с января по сентябрь 2010 г.

ОЦЕНКА

*Если Вы хотите получить
предыдущие выпуски Дайджест или
тематические подборки публикаций
за 2010 - 2011 гг.*

*либо получить Дайджест
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

evd_oa@uralsib.ru

Содержание

- Нетривиально об оценке результатов благотворительности 4**
 На сайте авторитетного Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.org) в одном из блогов эксперт поднимает острые вопросы оценки, например, уместна ли вообще оценка в благотворительности\, а также дает ряд практических советов, которые могут снизить расходы некоммерческой организации на организацию оценки деятельности.
<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/tag/essentials-of-foundation-strategy>
- О пользе опыта неудач 4**
 Фонд, который открыто и честно говорит о собственном неудачном опыте, наверняка вызовет доверие и уважительное отношение со стороны грантополучателей, заинтересованных лиц и широкой общественности.
<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/01/can-failure-be-the-key-to-foundation-effectiveness/>
- О роли доноров в оценке эффективности 5**
 В блоге Центра эффективной филантропии предлагается разделить бремя определения точных данных между донорами и НКО вместо того, чтобы безответственно возлагать выполнение задачи на плечи НКО, которым зачастую недостает нужных сотрудников, ресурсов, навыков, знаний.
<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/02/funders-should-do-more-to-help-nonprofits-build-evidence>
- Предмет оценки: эффективность организаций или изменения в сообществе? 6**
 Дискуссия Кена Бергера, президента и исполнительного директора Charity Navigator с директором Community Driven Institute Хильдой Готтлиб о том, что делать дальше с оценкой результатов, что является настоящим и конечным объектом оценки?
<http://www.kenscommentary.org/search?q=Hildy+Gottlieb+on+Outcomes+>
- Трансформация искусства оценки в науку 6**
 Методики оценки социального возврата от инвестиций (SROI – social return on investment): донорам не следует ориентироваться исключительно на соотношение вклада и социального возврата. При принятии решения необходимо брать во внимание качество менеджмента организации, историю деятельности и стратегию развития. Важнее внимательно отнестись к аналитическому процессу, чем к полученной формуле количественных показателей.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703787304575075340954767332.html>
- За деревьями леса не видеть 7**
 Марио Морино (Mario Morino), вице-президент VPP считает, что несмотря на постоянно звучащие магические слова «воздействие», «измерение и оценка», «индикаторы», «отчетность», большинство доноров и НКО, возможно, находятся у нижнего порога результативности, теряют время и распыляют ресурсы. А в некоторых случаях даже получают ровно противоположный эффект.
http://www.vpppartners.org/learning/perspectives/corner/0110_social-outcomes.html
- Новый учебник по базовому измерению результатов грантовых проектов 8**
 Фонд Мелинды и Билла Гейтс разработал руководство по измерению программной деятельности, реалистичное по сути, и не требующее дополнительных затрат.
<http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx>

Об оценке добровольчества 9

Американские компании делают большие ставки на добровольческие усилия своих сотрудников, однако мало кто из них предпринимает серьезные шаги, чтобы повлиять на их формат или оценить их эффект.

<http://philanthropy.com/article/Corporate-Volunteer-Efforts/65386/>

Измерение социальных изменений 9

Тема социальной справедливости вплотную связана с системными трансформациями, ее результаты можно видеть лишь в долгосрочной перспективе. В силу этого задача оценки результатов таких проектов, противоречива по сути. Всегда ли верно это утверждение?

http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/05/assessment-and-social-justice-funding/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29

Нетривиально об оценке результатов благотворительности

На сайте авторитетного Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.org) в одном из блогов эксперт поднимает острые вопросы оценки, например, уместна ли вообще оценка в благотворительности\, а также дает ряд практических советов, которые могут снизить расходы некоммерческой организации на организацию оценки деятельности.
<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/tag/essentials-of-foundation-strategy>

На сайте авторитетного Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.org) в одном из блогов появился неожиданный и действительно ценный в силу тонкости и глубины знания дела комментарий об уместности оценки результатов благотворительной деятельности. Ценность комментария тем важнее, что это реакция на изданный Центром труд под названием «Основы стратегий фондов». На первый взгляд, неоднозначность оценки результатов состоит в том, что сотрудникам фондов не просто определить, какие именно данные нужно анализировать, а затем – как их собирать. Авторы отчета перечисляют причины, объясняющие возникающие сложности. Среди них – возможные технические затруднения, недостаточное обеспечение ресурсами и поддержкой, недостаток квалификаций и знаний грантополучателей. Однако автор комментария, указывая на злоупотребление количественной оценкой результатов, вообще подвергает ее ценность сомнению. Предпочтительнее ли качественная оценка результатов? Или лучший «рецепт» оценки эффективности – сравнительный анализ? Может, цена вопроса станет решающим фактором при принятии решения, приступать к оценке или, возможно, не стоит? Эксперт поднимает эти и другие острые вопросы оценки, а также дает в ходе размышлений ряд практических советов, которые, как минимум, могут снизить расходы некоммерческой организации на организацию оценки деятельности. О подводных камнях оценки читайте подробнее на сайте Центра.

[Дайджест № 1, январь 2010 г.]

О пользе опыта неудач

Фонд, который открыто и честно говорит о собственном неудачном опыте, наверняка вызовет доверие и уважительное отношение со стороны грантополучателей, заинтересованных лиц и широкой общественности.

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/01/can-failure-be-the-key-to-foundation-effectiveness/>

Продолжая поднятую выше тему, вновь эксперты Центра эффективной филантропии. В традиционно чутко аналитической манере автор блога поднимает непростую тему не оправдавших ожиданий проектов и программ. По многочисленным свидетельствам ведущий блога всеми руками «за» то, чтобы использовать опыт неудач с пользой. Многие известные деятели филантропического сообщества подвергали тщательному анализу свои неудачи для того, чтобы понять причины провалов или неоправданных ожиданий и чтобы избежать повторного разочарования. За последние пару десятков лет в свет вышли публикации (англоязычные), анализирующие исключительно ошибки в сфере благотворительности. Это делалось только потому, что авторы считали, что общество должно быть осведомлено и не возникало ощущения утаенной информации.

Подробно в источнике, а если кратко, то выстраиваются следующие аргументы в пользу изучения негативного опыта. Неудачи полезны потому, что они стимулируют процесс осмысления работы организации. Фонды могут лучше добиваться своих целей, если они точно знают, что произошло, когда они стремились, но не смогли добиться искомого. Неудачный опыт отдельной организации полезен для всего благотворительного сектора, потому что в своих неудачах фонды не

одинок, они во многом повторяют друг друга. А некоторые могут оказаться умнее и научиться на чужом опыте.

Говоря более широко, фонд, который открыто и честно говорит о собственном неудачном опыте, наверняка вызовет доверие и уважительное отношение со стороны грантополучателей, заинтересованных лиц и широкой общественности. Он, таким образом, еще и задает определенный уровень коммуникации и ожиданий в отношении будущих успехов.

Почему же так мало, тем не менее, специальных изданий, посвященных данной теме? Возможно, потому что фонды не тратят достаточно времени и средств на оценку своих ошибок и зачастую даже не осознают, где они ошибались. Пренебрежение необходимыми инвестициями в оценку деятельности вкупе с неясностью ее целей (см. предыдущий пост на тему) делают любую попытку оценить удачу или провал невозможным.

Но возникают и реальные риски. Необходимое внимание к неудачному опыту может заставить фонд задуматься о своих целях и важности измерения эффективности деятельности. Однако обычно, когда обнаружены ошибки, появляются другие причины для того, чтобы не обнародовать их. Ошибки предполагают участие определенных людей, организаций, чья репутация в результате может серьезно пострадать. Обнародование ошибок может затруднить будущее финансирование.

[Дайджест № 1, январь 2010 г.]

О роли доноров в оценке эффективности

В блоге Центра эффективной филантропии предлагается разделить бремя определения точных данных между донорами и НКО вместо того, чтобы безответственно возлагать выполнение задачи на плечи НКО, которым зачастую недостает нужных сотрудников, ресурсов, навыков, знаний.

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/02/funders-should-do-more-to-help-nonprofits-build-evidence>

В блоге Центра эффективной филантропии продолжают обсуждать разные грани оценки эффективности и финансирования социальных программ. В этот раз внимание заострено на необходимости большего числа доказательств успеха, озвученной в связи с предстоящей работой недавно созданного по указу президента Обамы Фонда социальных инноваций. Возможно, впервые так серьезно поднимается вопрос о роли донора в процессе оценки. Конкурсные материалы ставят перед донорами и будущими грантополучателями архисложные требования: описать какая именно доказательная база успеха включается в процесс отбора, инвестирования, поддержки, мониторинга, тиражирования и расширения деятельности грантополучателя. Заметка интересна нам тем, что автор предлагает разделить бремя определения точных данных между донорами и НКО вместо того, чтобы безответственно возлагать выполнение задачи на плечи НКО, которым зачастую недостает нужных сотрудников, ресурсов, навыков, знаний, т.д. Автор тверда в том, что доноры должны упреждать свои требования поддержкой – денежной и не денежной – грантополучателей с тем, чтобы разработать необходимые системы и данные для более тщательной проверки эффективности. Центр провел исследование среди 30 000 грантополучателей 250 доноров и приводит вот такие данные: только 11% грантополучателей сообщили о том, что их доноры помогли им в разработке показателей деятельности; всего лишь 11% опрошенных сообщили, что их доноры предоставили им помощь в проведении исследований или обеспечили их лучшими практиками; 58% участвующих в опросе сообщили об опыте подготовки отчетов или опыте проведения оценки, однако меньше чем половина (44%) из них заметили, что после получения отчета доноры или оценщики обсудили с ними результаты. Доноры могут – или должны? – вмешиваться в процесс оценки и разделять с НКО ответственность за развития более точных показателей их деятельности. Потому что, если НКО подскажут действительно эффективные технологии, доноры смогут принять правильное решение об объекте и направлении финансирования и, впоследствии, получить более точные ответы относительно их собственной эффективности.

[Дайджест № 2, апрель 2010 г.]

Предмет оценки: эффективность организаций или изменения в сообществе?

Дискуссия Кена Бергера, президента и исполнительного директора Charity Navigator с директором Community Driven Institute Хильдой Готтлиб о том, что делать дальше с оценкой результатов, что является настоящим и конечным объектом оценки?

<http://www.kenscommentary.org/search?q=Hildy+Gottlieb+on+Outcomes+>

В своем персональном блоге Кен Бергер, президент и исполнительный директор [Charity Navigator](#), ведет полемический разговор с директором Community Driven Institute Хильдой Готтлиб, известной еще как популярный блоггер, участница интернет форумов, автор книг. Разговор происходит в постоянной рубрике Кена, посвященной оценке результатов, и принимает довольно острый характер в связи с конкретно поставленным вопросом «Что делать дальше с оценкой результатов?» Происходит ли оценка эффективности отдельных организаций в вакууме? Или настоящим и конечным объектом оценки должны стать качественные изменения жизни сообществ? Оценка эффективности организации дает донорам пищу для размышления и основание для принятия решения о финансировании. С другой стороны, мудрое инвестирование выражает реальную заботу о сообществах. В этой связи оценка эффективности отдельно стоящей организации не представляется как адекватная цель. Будем ли мы продолжать оценивать отдельные части целого, пренебрегая конечным интересом – улучшением жизни? Или же мы бросим значительные интеллектуальные силы на разработку показателей и систем, измеряющих искомое? Размышления Хильды и ее оппонентов вскрывают неочевидное противоречие, заложенное в самой постановке вопроса и в моменте принятия критического решения, от которого зависит будущее направления развития оценки. Рекомендуем читателям ознакомиться не только с основной записью в данном блоге, но и со всеми просвещенными и содержательными комментариями к нему.

[Дайджест № 2, апрель 2010 г.]

Трансформация искусства оценки в науку

Методики оценки социального возврата от инвестиций (SROI – social return on investment): донорам не следует ориентироваться исключительно на соотношение вклада и социального возврата. При принятии решения необходимо брать во внимание качество менеджмента организации, историю деятельности и стратегию развития. Важнее внимательно отнестись к аналитическому процессу, чем к полученной формуле количественных показателей.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703787304575075340954767332.html>

Ведущая деловая газета США публикует статью, во многом суммирующую сегодняшний статус знакомой многим методики оценки социального возврата от инвестиций (SROI – social return on investment), впервые озвученной в 1990 году фондом венчурной филантропии REDF. Среди всех заинтересованных групп филантропического мира, оборот которого составляет триллионы долларов, существует согласие в отношении необходимости наличия адекватных инструментов и стандартов оценки – как минимум для того, чтобы не тратить впустую деньги. Однако филантропия – сфера много- и разно- уровневая с множеством нюансов, что усложняет задачу измерения успехов. Оценка социального эффекта должна опираться на неоспоримый факт, убедительное доказательство и принимать во внимание пользу, приносимую деятельностью, а не только ее стоимостное выражение. Некоторые используют методику оценки социального эффекта в качестве инструмента фандрайзинга, однако мы не располагаем доказательством того, что в этих целях он хорошо работает. Всеякие усилия по оценке предполагают проведение содержательного анализа, который дает достаточно пищи для полезного размышления. Как в случае коммерческих инвестиций, донорам не следует ориентироваться исключительно на соотношение вклада и

социального возврата. Напротив, при принятии решения необходимо брать во внимание качество менеджмента организации, историю деятельности и стратегию развития. Эксперты также подчеркивают ограниченность количественных показателей – ошибочно будет верить только им. Важнее внимательно отнестись к аналитическому процессу, чем к полученной формуле. Анализ заставляет участников задаваться правильными вопросами и подстегивает их общение со стейкхолдерами. В его ходе допущения и предположения, которые до этого никто не артикулировал, становятся явными. Существует, как говорилось в более ранних выпусках, вопрос, какие именно данные следует собирать НКО и какие именно результаты следует приписывать филантропической ниве, а какие внешним факторам. Это упражнение рекомендуется проделать еще до того, как будут предприняты шаги по измерению такого достаточно расплывчатого понятия, как «польза». Легче поддается оценке социальный эффект т.н. «терапевтических» проектов, а не превентивных, т.е. проще указать на положительный результат, чем вычленив негативные последствия, которых удалось избежать. Так, например, деятельность НКО, которая помогает безработным трудоустроиться, поддается оценке проще, чем деятельность НКО, которая борется с молодежной преступностью. Еще сложнее применять методику оценки социального эффекта инвестиций для сравнения различных типов НКО. Разработка и достижение согласия по поводу единых стандартов оценки состоятся нескоро, поэтому некоторые предпочитают не ждать, а разрабатывают инструменты для собственного применения - не столько для оценки рисков инвестиций, сколько для создания проверенных на собственном опыте теории изменений, истории общего воздействия и с искренней ориентацией на результат. Некоторые эксперты экстраполируют, вынося оценку за рамки социальных инвестиций в область «трехчастного» подхода (triple bottom line)¹ к всеобъемлющей отчетности по деятельности компаний и организаций.

[Дайджест № 3, май 2010 г.]

За деревьями леса не видеть

Марио Морино (Mario Morino), вице-президент VPP считает, что несмотря на постоянно звучащие магические слова «воздействие», «измерение и оценка», «индикаторы», «отчетность», большинство доноров и НКО, возможно, находятся у нижнего порога результативности, теряют время и распыляют ресурсы. А в некоторых случаях даже получают ровно противоположный эффект.

http://www.vpppartners.org/learning/perspectives/corner/0110_social-outcomes.html

И вновь размышления Марио Морино (Mario Morino), вице-президента VPP. В этот раз Марио делится своим беспокойством в связи с тем, что, несмотря на постоянно звучащие магические слова «воздействие», «измерение и оценка», «индикаторы», «отчетность» и прочие, большинство доноров и НКО, возможно, находятся у нижнего порога результативности, теряют время и распыляют ресурсы. А в некоторых случаях даже получают ровно противоположный эффект. Основная причина потери правильных ориентиров в деятельности, казалось бы, направленной на достижение блага для общества, состоит в том, что оценка и измерение становятся целью сами по себе, акцент смещается на процесс, а не его конечную цель. В противном случае:

¹ «Тройной критерий акцентирует внимание корпорации не только на создаваемой ей экономической стоимости, но также на социальной и экологической стоимости, которую они создают или разрушают. В самом узком понимании, термин Тройной критерий используется в качестве точки отсчета для измерения и отчетности о деятельности корпорации с учетом экономических, экологических и социальных параметров. В широком смысле термин используется для охвата всей системы ценностей, задач и процессов, к которым должна обратиться компания для того, чтобы минимизировать любой вред, наносимый ее деятельностью, и чтобы создать экономическую, социальную и экологическую стоимость». Данный перевод термина приводится как один из нескольких существующих вариантов. (<http://www.blendedvalue.org/publications/index.html#paper-glossary>, стр. 65)

- Происходящий в секторе диалог в 95% случаев был бы посвящен вопросам миссии, и только 5% его была бы про индикаторы.
- Большинство усилий были бы направлены на уточнение формулировок результатов. Ясность и четкость целей может принести больше пользы, чем индикаторы и показатели!
- Доноры и НКО не ограничивались бы упрощенными и суррогатными показателями.
- Больше подчеркивалось бы различие между эффективностью деятельности и организационной эффективностью. Какой смысл обсуждать непрямые расходы организации, если мы представления не имеем о том, какую пользу обществу она приносит?
- Мы бы подходили бы к вопросу оценки деятельности не с точки зрения цифр, а с точки зрения изменения культуры, что требует значительных и систематических вложений времени, талантов и денег.

Господин Морино подчеркивает в своем эссе, что индикаторы измерения эффективности сегодня по большей части разрабатываются и предлагаются представителями государственных и частных доноров, а мнение некоммерческого сектора учитывается в очень незначительной степени. Ситуацию следует изменить, чтобы процесс выработки показателей оценки стал больше совместным действием, в котором учитываются и мнения некоммерческих лидеров.

[Дайджест № 3, май 2010 г.]

Новый учебник по базовому измерению результатов грантовых проектов

Фонд Мелинды и Билла Гейтс разработал руководство по измерению программной деятельности, реалистичное по сути, и не требующее дополнительных затрат.

<http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx>

На сайте фонда Мелинды и Билла Гейтс вы найдете «Учебник по базовому измерению» (A Guide to Actionable Measurement – полная версия, pdf 127KB, 20 стр.) – результат внутреннего проекта фонда, длившегося целый год, направленного на разработку единых принципов, подходов и классификаторов, которые помогут сотрудникам фонда наилучшим образом распорядиться временем и ресурсами для сбора и анализа данных. Описываемый в труде подход зиждется на трех основных принципах:

- Измерение должно сообщать о неких решениях и/или действиях.
- Мы не стремимся измерить все, однако мы стремимся измерить все самое значимое.
- Собираемые данные помогают изучить и адаптировать наши инициативы и стратегии.

Руководство включило в себя описание матрицы результатов, иерархии результатов, определение наиболее употребляемых терминов. В руководство вошла инструкция, призванная помочь сотрудникам определиться в отношении глубины, ширины и конечности измерений результатов грантовых проектов, а также результатов в рамках отдельных стратегий. Помимо сказанного, документ освещает лучшие практики, которым фонд стремится следовать в качестве разумного управляющего ресурсами.

[Дайджест № 4, июль 2010 г.]

Об оценке добровольчества

Американские компании делают большие ставки на добровольческие усилия своих сотрудников, однако мало кто из них предпринимает серьезные шаги, чтобы повлиять на их формат или оценить их эффект.

<http://philanthropy.com/article/Corporate-Volunteer-Efforts/65386/>

Многие американские компании (8 из 10 опрошенных в ходе [исследования Deloitte 2010](#)²) убеждены, что профессиональное участие их сотрудников в развитии НКО на добровольческой основе должно повысить эффективность последних, расширить их клиентскую базу и содействовать достижению ими долгосрочных результатов. В то же время лишь небольшое число компаний реально пытаются как-то повлиять на формат работы волонтеров или как-то измерить результаты этой работы. Однако менее чем половина из них обсуждают с организациями, как лучше этого добиться. Менее четырех из 10 компаний обсуждают с НКО результаты работы добровольцев. Девять из 10 респондентов согласились, что профессиональные навыки их сотрудников приносят пользу НКО (в исследовании 2009 подобное мнение высказали менее 8 из 10 респондентов). Шесть из 10 компаний сообщили, что предоставляют возможность «поволонтерить» в НКО своим сотрудникам (против 5 из 10 в прошлом году). По сравнению с прошлогодним исследованием в два раза больше компаний называли среди приоритетных задач своих волонтерских программ скорее смягчение той или иной социальной проблемы или повышение эффективности НКО, чем усиление лояльного отношения к корпоративному бренду. Остается только улучшить коммуникацию с НКО, придать «стратегичности» волонтерским программам и внедрить рациональные показатели результативности - все это слабые стороны сегодняшней практики. В другой [статье](#), посвященной этому же отчету, цитируются слова одного из руководителей компании о том, что некоммерческие организации не гонятся за большим числом волонтеров, но ищут людей с конкретными профессиональными навыками, которые помогут им в достижении достаточно сложных целей. Положительно то, что компании, наконец, готовы изменить свое отношение к добровольчеству и воспринимают явление серьезнее, чем раньше.

[Дайджест № 5, сентябрь 2010 г.]

Измерение социальных изменений

Тема социальной справедливости вплотную связана с системными трансформациями, ее результаты можно видеть лишь в долгосрочной перспективе. В силу этого задача оценки результатов таких проектов, противоречива по сути. Всегда ли верно это утверждение?

http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/05/assessment-and-social-justice-funding/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29

Бытует также мнение, что социальные изменения не поддаются подсчету и что все разговоры о важности их оценки ведут к тому, что измеряются явления и вещи, мало поддающиеся измерению. Есть мнение, что подобная фетишизация не только не приносит пользы, но и мешает. В то же время, отказаться от оценки вовсе было бы непростительной ошибкой. Неправильно было бы недооценивать важность проверенных данных для принятия решений. К всеобщей радости участников ежегодной конференции Совета фондов ([Council on Foundations](#)), прошедшей в апреле,

² Исследование проводилось консалтинговой компанией Deloitte в форме онлайн опроса среди более 300 руководителей волонтерских программ компаний, насчитывающих не менее 1000 сотрудников. Оно было посвящено изучению профессионального волонтерства, т.е. когда сотрудники компаний по запросам НКО участвуют в их деятельности в своем профессиональном качестве.

двумя ее участниками была предпринята успешная попытка немного прояснить вопрос на примерах из их деятельности. Дипак Бхаргава (Deepak Bhargava), директор Center for Community Change, и Констанс Райс (Constance Rice), со-учредитель организации The Advancement Project, проиллюстрировали разницу между злоупотреблением показателями оценки и применением их с пользой. В то время как оценить краткосрочные результаты иммиграционной реформы представляется затруднительным, Дипак предложил описать участие в демонстрациях или восприятие различными группами населения прав иммигрантов, что значимо для конечных результатов. Источник разочарования Райс - доноры, желающие измерить незначимые показатели, например – число розданных в ходе информационной кампании брошюр, однако когда доноры проявляют неподдельную заинтересованность в измерении достигнутых изменений относительно конкретных целей, она старается им помочь. Ее работа направлена на снижение числа детей, подвергающихся насилию со стороны преступных групп. Для получения данных для оценки она изучала опыт столкновения с насилием молодых людей, а также уровень преступлений с применением насилия или следила за успеваемостью этих учеников в школе.

Центр эффективной филантропии стремится распространить среди доноров именно такой подход и понимание оценки: проясните цели, придерживайтесь последовательной стратегии и используйте обоснованные показатели для измерения успеха. Немаловажное место в процессе измерения должна занимать обратная реакция, получаемая от самих грантополучателей, которые как раз и находятся на переднем фронте работ. Успешное выполнение условий, описанных выше, должно нивелировать возникающий диссонанс между индикаторами результативности и самим процессом достижения целей.

[Дайджест № 5, сентябрь 2010 г.]