

ПРАКТИКА ОЦЕНКИ В РОССИЙСКИХ ДОНОРСКИХ СООБЩЕСТВАХ

СБОРНИК ИНТЕРВЬЮ



Форум
Доноров

Москва
2015

Дорогие коллеги!

Тема эффективности в благотворительности — вопрос очень тонкий и зачастую по-разному интерпретируемый. Должна ли филантропия быть эффективной? Что дает нам основания надеяться, что наши программы обладают достаточным потенциалом, чтобы решить те задачи, которые перед ними ставятся? Является ли оценка тем самым инструментом, который может сначала помочь разработать, а затем и реализовать программы, нацеленные на изменение жизни к лучшему? И если частные жертвователи, распоряжающиеся собственными средствами, могут позволить себе оставить эти вопросы без ответов, то менеджерам фондов, которые управляют деньгами доноров и отвечают за реализацию миссии организации, этих вопросов не избежать. Одним из подтверждений тому стал факт, что почти треть организационных ценностей, которые донорские организации выбирают в качестве приоритетных, имеет непосредственное отношение к процессу оценки: результативность, эффективность использования средств, информационная открытость, отзывчивость, ясность целей и т.д. (исследование Форума Доноров «Ценностные основы деятельности фондов», 2014 г.)

Перед вами сборник интервью, в которых коллеги делятся своим взглядом, чем является оценка для их организаций, какую пользу она приносит и благотворительным организациям, и тем, чьи проекты они поддерживают, с какими сложностями при этом приходится сталкиваться и как они их преодолевают.

В этих интервью мы постарались поднять вопросы, касающиеся оценки благотворительных программ и проектов, чтобы продемонстрировать, как по-разному может быть выстроена система оценки с учетом особенностей организационной культуры и содержания деятельности.

Наши самые искренние слова благодарности Александру Архипову (компания JTI), Марине Балабановой (группа компаний Danone), Карине Вартановой (фонд «Детский паллиатив»), Ирине Палий (фонд Михаила Прохорова), Марку Помару (USRF), Галине Рахмановой и Наталье Тюшкевич (Благотворительный детский фонд «Виктория»), Елене Трахтенберг (IBLF), Юлии Ходоровой (CAF Россия), Маргарите Цой (компания «Эксон Нефтегаз Лимитед»), нашедших время и возможность поделиться с нами своим опытом. Мы также благодарим Агентство социальной информации, порталы Милосердие.ру и Филантроп, а также Анну Гараненко, Лидию Тихонович и Матвея Масальцева, разрешивших включить в сборник их интервью.

*Ирина Ефремова-Гарт
руководитель программ НПГО «Форум Доноров»*



«**Ответственность — это не только способность выделить деньги, но и сказать: я проверил, эта программа работает и приносит пользу...»**

АЛЕКСАНДР АРХИПОВ

директор по корпоративной благотворительности и внутренним коммуникациям JTI в России

Как вы определяете, с какими целевыми группами будете работать в рамках программ корпоративной благотворительности? Что является определяющим в этом процессе?

В программе корпоративной благотворительности JTI есть два ключевых направления: поддержка социально незащищенных групп граждан и содействие развитию культуры и искусства. При поддержке искусства особое внимание мы уделяем проектам, которые имеют в себе очевидный социальный эффект, например, расширение географии гастролей ведущих театров, установка навигационных панелей и мультимедиа-решений, которые помогают слабовидящим и слабослышащим ориентироваться в музеях. Оказывая поддержку нуждающимся, в нашем случае — это люди с ограниченными возможностями и пожилые, — мы стремимся к созданию долгосрочного положительного эффекта — это и развитие новых навыков, и программы социальной реабилитации. С недавнего времени у нас появилось третье направление — защита окружающей среды. Программ как таковых мы пока еще не запустили, сейчас находимся в процессе анализа.

Определяя, с какими группами мы будем работать, мы в первую ориентируемся на наше внутрикорпоративное руководство по программам корпоративной благотворительности. В нем с высокой степенью детализации перечислены все группы граждан, которые могли бы стать получателями нашей поддержки. При этом руководство оставляет пространство для маневра с учетом специфики его применения в разных странах. Кроме того, мы в некотором смысле свободнее большинства коллег в выборе тех программ, которые мы можем поддерживать, так как мы сознательно не ищем какого-то PR или рекламного эффекта.


Значительная часть наших благотворительных программ нацелена на регионы присутствия производственных мощностей компании и наших крупных офисов. Мы хотим быть хорошим соседом в том месте, где мы работаем, и верим в то, что в благополучном обществе любой бизнес делать легче вне зависимости от его индустриальной привязки. Мы опираемся на общественные организации, органы государственной

власти и НКО. Взаимодействие с ними в процессе создания программ — это прекрасный способ повышения прозрачности всего процесса. Разрабатывая программу, мы делаем некий срез, анализируем среду, изучаем федеральные информационные тренды, проводим опрос потенциальных благополучателей на предмет имеющихся у них потребностей. Получив такой портрет, вместе со специалистами местных НКО приступаем к разработке программы. Фактически, программа — это плод совместных усилий. Такое взаимодействие помогает лучше нащупать эффективную форму дизайна проекта и сделать так, чтобы его результаты продолжали жить и быть востребованными и после окончания проекта. Так, например, получилось с нашими программами помощи людям старшего поколения: в регионах присутствия у нас есть социальные центры и классы социальной реабилитации, своего рода продленка для пожилого человека, где он может пообщаться, получить какие-то услуги, в том числе позаниматься в компьютерных классах. Сегодня мы наблюдаем, как компьютерные классы для людей старшего поколения становятся частью социальной политики государства. На мой взгляд, это можно назвать воздействием как раз тех программ, которые были начаты в рамках корпоративных благотворительных инициатив много лет назад. С одной стороны, компьютерные классы — это вещь удобная и полезная для пожилого человека, это его социализация, получение новых навыков. С другой стороны, проект оказался крайне интересен и для местных органов власти: он позволил «экипировать» полезными навыками группу граждан, которая очень активно пользуется государственными услугами.

Как вы отбираете некоммерческие организации, с которыми работаете? На что вы обращаете внимание, какие требования предъявляете?

Принимая решение о том, будем ли мы работать с той или иной некоммерческой организацией, мы проделываем базовое, но необходимое упражнение — по утвержденной внутри компании матрице вопросов вводим информацию о потенциальных партнерах в нашу базу данных благотворительных проектов. При этом менеджеру по благотворительности нужно ответить на целый ряд вопросов, касающихся истории организации, структуры ее управления, наличия публикаций в местных и региональных СМИ и истории ее успешных проектов. Серьезное внимание мы обращаем на репутацию организации в профессиональном сообществе, прислушиваемся к тому, что говорят о них лидеры общественного мнения в регионах. Часть этой информации мы просим предоставить потенциального партнера. Другую часть собираем самостоятельно.

Наличие такой базы данных, содержащей всю ключевую информацию о проектах с максимальным количеством цифр, дает нам возможность сравнивать сопоставимые проекты: сопоставимые с точки зрения географии, по объему затраченных средств и по количеству благополучателей. Это отличный источник информации для внутреннего бенчмаркинга и понимания того, какие практики являются наиболее качественными и могут быть рекомендованы к тиражированию в регионах нашего присутствия.



Мы очень внимательно следим за реализацией проекта. Бывают ситуации, когда какие-то проекты мы переверстываем. Или же наоборот, начав работать с организацией, мы чувствуем, что есть потенциал для развития этих отношений во что-то большее. При этом помимо уже перечисленных выше факторов мы обращаем внимание и на вопросы внутренней бизнес-этики. Не секрет, что в некоммерческом секторе люди очень часто работают за идею, и иногда факт работы за идею, к сожалению, вредит профессиональному подходу таких сотрудников. Есть НКО, работая с которыми, понимаешь, как в организации выстроены процессы и как они контролируются. Если работаешь с некоммерческой организацией, в которой тебя слышат, где процессы осуществляются эффективно, ясно, а главное — планируемо, это одна история. Если же приходится постоянно напоминать о чем-то важном, получать информацию или фрагментарно, или не в том виде, в котором она должна быть представлена, то вряд ли компания захочет повторить такой опыт. Другими словами, для нас важно, чтобы организационные ценности той НКО, которая может стать нашим партнером, и ценности нашей компании совпадали.

Наконец, еще одним критерием при выборе потенциального партнера является возможность добиться устойчивого и измеримого эффекта для тех групп граждан, которым мы стремимся помогать. Понятно, что и устойчивость, и измеримость — это слова с определенной долей допустимости. В приведенном выше примере с компьютерными классами для людей старшего поколения устойчивость результата заключается в том, что люди могут приходить туда и пользоваться компьютерами и после окончания проекта. Кроме того, здесь создается определенная инфраструктура, определенный пул людей, занятых этой работой. Такой проект, имеющий базовую инфраструктуру, вполне понятен для бизнеса: в нем есть две понятные вещи — ресурсы на входе и результаты на выходе.

Чуть сложнее обстоят дела с проектами в области культуры. С одной стороны, здесь мы точно так же ищем устойчивого изменения социального эффекта. С другой — понятно, что сопоставлять навыки компьютерной грамотности пожилого человека и возможность ему же посетить концерт Мариинского театра в городе Хабаровске — это неравнозначные вещи. Мы пришли к выводу, что искусство — это потрясающий инструмент развития ценностей, инструмент развития взаимопонимания в обществе. Несмотря на то что, на первый взгляд, здесь может возникнуть ощущение однократности, мы считаем, что масштабные проекты в области культуры — это то, что меняет операционную среду, то пространство, где живут наши благополучатели и где существуем мы.

В случае с исполнительским искусством, которое мы делаем доступным для граждан в отдаленных уголках нашей родины, у нас есть три крупных партнера, с которыми мы смогли охватить более 30 городов — от Мурманска до Южно-Сахалинска. Принимая решение о поддержке таких проектов, мы хотим знать, какая социальная составляющая была использована при распределении билетов, существовали ли льготные группы граждан, по каким принципам распределялись льготные билеты.

Важно помнить и о том, что когда в город N, где имеется единственный местный театр, приезжает один из ведущих российских театров с узнаваемыми артистами, случается то, что можно назвать «инъекцией высокой культуры», люди начинают обращать внимание на то, что происходит в сфере культуры в их конкретном городе. Очень часто в рамках таких поездок налаживаются уникальные творческие связи артистов ведущих столичных театров с коллективами местных театров.

Какое место в оргкультуре вашей компании занимает оценка программ? Насколько формализован данный процесс?

Для нашей компании очень важно традиционное японское совершенствование процессов управления, то, что называется кайдзен, и баланс интересов ключевых сторон. Эти принципы лежат в сердце нашего бизнеса. У оценки есть потенциал повысить эффективность деятельности компании — в том числе в области благотворительности. С точки зрения широкого общества возникает доверие, когда результаты понятны и измеримы, тогда не возникает вопросов, почему мы занимаемся именно этим, а не чем-то другим. Оценка позволяет вывести этот разговор на совершенно другой уровень. Для доноров это возможность понять, правильный ли был сделан выбор. Для благополучателей — способ получить доступ к поддержке другого уровня. Для бизнеса в широком смысле — оказаться в пространстве, где разумные программы благотворительности создают для людей новые возможности.

В нашей организационной культуре оценка состоит из двух элементов. Первый элемент — «гигиенический», а второй «смысловой». Первый позволяет убедиться, что наши средства расходуются в соответствии с той программой, которую мы утвердили. Для этого у нас есть ряд процедур, включающих вовлеченность и других служб нашей компании, позволяющих нам убедиться, что всё идет так, как было утверждено.

Вторая часть — смысловая — касается соответствия программ и их результатов, целям и ожиданиям, которые были в начале, когда программа разрабатывалась. И «смыслу» мы уделяем чуть больше внимания. Одно, конечно же, невозможно без другого, но соответствие результатов тем целям и задачам, которые ставились в начале, это вещь первостепенная. Если одно не совпадает с другим, то дальше нет смысла проверять, насколько хорошо деньги в принципе потратили, проект уже не состоялся. Поэтому только тогда, когда мы понимаем, что программа ментально цельная от начала до конца, мы переходим к истории контроля.

Процесс мониторинга и оценки у нас достаточно формализован и технологичен: мы ежеквартально собираем отчеты от своих партнеров, есть практика годовой отчетности, есть обязательное посещение нашими сотрудниками тех площадок, на которых реализуются проекты. Наличие процесса оценки, внимание и уважение к нему, понимание того, что это необходимо, позволяют говорить о системности корпоративной благотворительности. Без оценки на участие в благотворительной деятель-

ности можно смотреть как на импульсивное и эмоциональное решение. Это может позволить себе частный благотворитель, но не корпорация, структура, ответственная перед обществом. Потому что ответственность подразумевает не только способность выделить на программу деньги, но и сказать: я проверил, эта программа работает, я понимаю, что она приносит пользу. В этом тоже наша ответственность.

Для оценки программ мы пользуемся либо собственными услугами, либо услугами партнеров, с которыми реализуются программы. В России пока еще не доводилось пользоваться услугами внешних независимых оценщиков. В наших руководствах нет специального пункта о том, что мы с определенной периодичностью должны привлекать к оценке наших программ независимых оценщиков. Причина этого кроется в том, что релевантность опыта внешних экспертов для разных рынков нашей компании различна. Рано или поздно мы придем к необходимости валидации наших программ внешними экспертами, и этот момент обсуждается со штаб-квартирой. Тот факт, что корпорация движется в этом направлении, я считаю разумным.

Присутствует ли в вашей культуре то, что сегодня принято называть саморефлексией и культурой обучения? Как вы извлекаете уроки из сделанных ошибок?

В нашей компании есть то, что можно назвать культурой управленческой смелости. При этом смелости ответственной. Мы готовы делать что-то необычное, понимая, что с этим сопряжены определенные риски. У нас приветствуются какие-то неординарные решения, и есть простор для управленческой свободы. В то же время культура обучения, которая тоже сильна, состоит в том, что если в ходе мониторинга проекта мы понимаем, что он постепенно заходит не туда, то это самое время, когда все те, кто с этим проектом связан, должны собраться и обсудить, что мешает его нормальной реализации.

Еще одним важным элементом в работе Отдела корпоративных благотворительных программ является общение — как формальное, так и неформальное — с людьми, работающими в компании. Три года назад, запуская первую волонтерскую акцию, мы провели опрос среди наших сотрудников. Оказалось, что большинство из них хотели бы заниматься волонтерством, связанным с детьми. Это не стало для нас сюрпризом. Затем мы провели образовательный семинар для сотрудников, на котором рассказали о приоритетных областях нашей корпоративной благотворительности, тех ценностях, которые она продвигает. Мы поделились с ними статистикой и открытой информацией о положении людей старшего поколения, той ужасной ситуацией с социализацией этой группы, их выключенностью из активной жизни, которая ведет к потере интереса к жизни. Рассказали мы и о том, что среди компаний, жертвующих деньги на благотворительность, процент тех, которые работают с этой целевой группой, в разы ниже, чем тех, кто работает с детьми. Как частные лица наши сотрудники могут заниматься любым направлением, и компания будет их в этом всячески поддерживать. Но как корпорация мы выбрали именно это направления и пригласили

всех коллег принять участие в наших корпоративных усилиях, потому что речь идет о серьезной социальной проблеме, которая пока плохо решается. Это нашло очень большой отклик. Когда таким образом выстраиваешь диалог и отношения со своими сотрудниками, им после этого хочется рассказывать об этом свои друзьям, знакомым и членам семьи и вовлекать их в эту деятельность. И та культура ответственности, о которой я говорил выше, от таких усилий только выигрывает.

В корпоративной благотворительности JTI на глобальном уровне происходят интересные изменения — ранее эта программа называлась corporate philanthropy, а теперь она называется community investment. Как вы считаете, будут ли в связи с этим происходить изменения в подходах к оценке результатов и эффективности деятельности?

Слово «филантропия», если отталкиваться от ощущений человека, далекого от этой сферы деятельности, это про «отдал и забыл», про подарок. Более того, еще как будто бы и невежливо спрашивать, как вы потратили деньги и как там у вас теперь, все ли хорошо? В то же время слово «инвестиции» предполагает определенные двусторонние отношения, ожидание того, что средства вложены в проект для достижения определенного, в данном случае социального, эффекта. Мне кажется, здесь есть элемент филологического спора, но в то же время, не договорившись о терминах, и к делу приступать не стоит, хорошего ничего не получится. Предстоит еще подумать о том, как корректно перевести community investment на русский — есть точка зрения, что слово «благотворительность» будет понятным для общества вариантом. Пока мы остановились на нем.

Что касается российского донорского сообщества, что ФД мог бы сделать, чтобы статус оценки повышался?

Очень важная история, которую Форум Доноров уже делает, — это привлечение внимания специалистов в области КСО к теме оценки. В силу особенностей развития благотворительности в нашей стране вполне понятно, что долгое время она носила импульсивный характер: это были либо состоятельные люди, владельцы бизнеса, которые увлекались каким-то спортом или любили академическую музыку, конкретного артиста, писателя, и на базе этого увлечения возникали благотворительные программы. Сейчас мы приходим к более сложной структуре корпоративного управления, когда понятно, что такие вещи должны учитывать интересы широкого круга разных заинтересованных сторон. И практика оценки — это инструмент чрезвычайно удобный для менеджеров и руководителей, которые отвечают за политику КСО, в отношениях со своим собственным менеджментом и в объяснении того, почему мы выбрали и делаем именно это программу. В этом плане популяризация этих вещей среди доноров и среди людей, занимающихся этим в корпорациях, — очень важная вещь.

Автор: Ирина Ефремова-Гарт



«Программная работа должна планироваться не только на основе собственных представлений, но с учетом существующих реалий...»

КАРИНА ВАРТАНОВА

директор благотворительного фонда «Детский паллиатив»

В 2014 году ваш Фонд провел исследование «Совместное пребывание детей, нуждающихся в паллиативной помощи, и их родителей в отделениях реанимации и интенсивной терапии», которое, по сути, является серьезной предпроектной оценкой. Как родилась эта идея и почему проведение оценки было доверено внешней организации, когда у Фонда есть собственная солидная экспертная база?

Тема совместного пребывания родителей с детьми, находящимися в реанимации, появилась не так давно. При этом обсуждения часто совершенно неинформативны и больше напоминают поиск виновных. Происходит некая поляризация: врачи плохие, потому что они не пускают, а родители хорошие, потому что они хотят быть с детьми. Нам было важно понять, что реально происходит, выяснить, есть ли в этой теме непреодолимые препятствия. И исследование — это определенная попытка планировать свои возможные действия в рамках программной работы не на основе собственных представлений, а с учетом существующих реалий.

Для этой работы мы позвали людей свежих. У нас самих уже слегка замыленный взгляд. Мы однозначно на стороне совместного пребывания, и наша аргументация была бы односторонне окрашена. Кроме того, нам хотелось, чтобы это было не доморощенное упражнение, сделанное «на коленке», а профессиональное грамотное исследование, максимально нейтральное и объективное.

■ Не было опасения, что приглашаете непрофильных специалистов?

У нас не было задачи сделать специализированное реаниматологическое исследование. Здесь не может быть сугубо профессионального, одностороннего взгляда. Вопрос совместного пребывания затрагивает родителей, детей, врачей и в целом систему ценностей в нашем обществе. В том сегменте, который касался разговоров с медиками, у них была возможность донести все, что они думали. Это как раз плюс нашей оценки, что исследователи, проводившие ее,

не транслировали свое отношение, а просто фиксировали точку зрения людей, с которыми они говорили.

У каждой оценки есть своя задача. Нам было важно ответить на, казалось бы, простой вопрос — с одной стороны, есть законодательство, в котором черным по белому написано, что родители имеют право на совместное пребывание со своими детьми до 18 лет в стационарных учреждениях. Это федеральный закон, выше которого не может быть никаких внутренних инструкций или местечковых правил. Федеральный закон нарушать нельзя! С другой стороны, реальность, в которой мы все живем, создает ощущение, что этого федерального закона не существует, зато есть некие особенности в каждом лечебном учреждении, и его руководство имеет право на свои порядки, согласно которым родителям нельзя быть вместе с ребенком. При этом это «нельзя» настолько укоренилось в нашей жизни, что мы уже даже не задаемся вопросом, почему нельзя? Мы все воспринимаем это как норму. Нам хотелось понять, есть ли во всем многообразии мнений и аргументов такие причины, которые совершенно невозможно преодолеть. Самый главный результат оценки — таких причин не оказалось ни одной! Это было обескураживающим. Оказалось, что надо работать с головами, менять установки персонала.

Как вы планируете использовать полученную в ходе оценки информацию? Как будете доносить ее до стейкхолдеров?

Мы уже провели круглый стол, пригласив к участию достаточно широкий круг людей: медиков, родительские ассоциации, НКО, занимающиеся этой проблемой. Обсудили как публикацию, вышедшую по результатам исследования, так и то, что мы можем делать дальше. И никого, включая Минздрав, не смущало, что исследование было проведено независимой консалтинговой группой.

Мы поделились результатами исследования с коллегами на международной конференции. Правда, они нас слушали и не понимали, уточняя: «А что у вас за проблема? Родители не хотят?» Им сложно представить ситуацию, которая сложилась у нас с совместным пребыванием, поскольку во многих странах медики, наоборот, стремятся делать все возможное, чтобы родители больше времени проводили со своими больными детьми в отделениях реанимации и интенсивной терапии. Родители в любой стране мира бывают разные: кто-то не хочет, кто-то не может, а при этом научно доказано, что присутствие родителей положительно влияет на процесс лечения ребенка.

«Человеческий фактор» — это, пожалуй, самое сложное. Всё остальное решается достаточно просто. Сейчас строят новые современные больницы и ремонтируют старые, материально-техническая база стационаров вполне позволяет, например, найти место для стула, на котором готов сидеть родитель, или сделать систему нормальной вентиляции. Обеспечить родителей бахилами и халатами тоже не вопрос, они всё сами принесут. То есть все вопросы, которые связаны

с материальными вложениями, решаемы. А вот как менять установки персонала — это тонкая кропотливая, ювелирная работа. Это сложно.

Сейчас мы определили для себя шаги, которые мы можем предпринять в расчете на то, что имеющие уши да услышат. Надо постепенно формировать островки нормальной практики и расширять количество этих островков. По сути, все знают, что делать это нужно, а вот как это делать — здесь-то и важна подсказка. И этим как раз мы и собираемся заниматься в этом году.

Мы выбрали два направления. С одной стороны, надо просвещать и мотивировать врачей и тот медперсонал, который делает погоду в отделениях реанимации. С другой стороны, надо работать с родителями. Одного желания быть рядом с ребенком очень мало. Родители должны понимать, где они могут присутствовать, а где присутствовать не должны, чем они могут помочь медикам, а чем могут помешать. То есть, должны быть прописаны определенные правила и для родителей, и для персонала, чтобы каждый понимал, что от него ожидается, что от него требуется, на что он может рассчитывать в ответ. По-другому никак. Мы не говорим «даешь открытую реанимацию» немедленно, потому что к этому сейчас не подготовлены ни родители, ни медицинский персонал.

С родителями будем работать через родительские ассоциации, они очень отзывчивы и мгновенно распространяют полезную информацию, особенно если она написана нормальным человеческим языком, а не только содержит отсылки к нормативным актам. Будем использовать и сайт фонда, и СМИ, потому что очень важно, чтобы как можно больше людей узнавали о том, что и как можно и нужно делать в подобной ситуации, причем узнавали заранее, так сказать, на всякий случай.

Гораздо сложнее работать с врачами. В идеальной схеме хорошо бы найти некую больницу X — самую обыкновенную больницу с обычной детской реанимацией, — в которой главный врач не побоится пойти против сложившейся десятилетиями практики и возьмется отработать механизм совместного пребывания родителей с детьми. И тогда можно помочь в разработке внутренних правил и стандартов, которые будут прозрачны и понятны как персоналу, так и родителям, отработать их на практике, скорректировать, если нужно. Один из острых вопросов — это коммуникации между медперсоналом и родителями. Все мы знаем, насколько перегружен персонал в больницах, насколько болезненно будет восприниматься дополнительная нагрузка в виде общения с родителями, потому что общение — очень затратный процесс и по времени, и по энергии. Тем не менее разговаривать с родителями надо, надо уважать их право на потребность в полноценной информации о собственном ребенке, да просто надо их воспринимать. При всей сложности организации такого процесса ситуация не безнадежна, к каждому замку можно найти свой ключик. Рано или поздно это всё равно кто-то сделает. Кажущиеся «бредовыми» идеи, если их хорошо проработать и правильно реализовать, достаточно быстро находят отклик и тиражируются в профессиональной среде.

■ Как в целом выстроена практика оценки в вашем Фонде?

У нас есть два блока работы: практический — наша выездная служба, помогающая детям и семьям на дому, и вторая часть — экспертно-методическая. Если говорить про службу, там все просчитывается, планируется и регулярно оценивается: сколько мы можем взять семей, сколько должно быть визитов и звонков, там по-другому просто нельзя работать. Что касается экспертно-методической части, то на стадии разработки проектов мы стараемся формулировать все так, чтобы потом было видно, что получилось, а что не получилось. У нас есть практика ежеквартального подведения итогов, которая, если необходимо, помогает нам вносить коррективы. Нельзя сказать, что по каждому проекту мы проводим полноценную оценку, в этом просто нет такой необходимости. Скорее рутинный мониторинг, который позволяет постоянно отслеживать процесс реализации проектов. И с каждым следующим годом у нас будет увеличиваться количество инструментов, позволяющих оценивать нашу деятельность, потому что без этого просто никак.

■ Насколько формализовано всё, что касается оценки, в Фонде?

Полгода в прошлом году мы занимались именно этим. Формализация рабочих процессов, конечно, может сильно кого-то раздражать, особенно в некоммерческом секторе, но сделать это было необходимо. Сегодня в фонде есть определенные форматы описания проектов, некая матрица, которая легко накладывается на всё, что происходит дальше. Есть отчетные формы, регламенты, алгоритмы различных действий, связанных с нашей повседневной деятельностью. Есть система отчетности. Это сильно облегчает жизнь. Потому что если каждый раз под каждый шаг разрабатывать новые схемы, получается очень затратно по времени.

■ Каких знаний и навыков в области оценки не хватает сотрудникам организации?

Сегодня в команде Фонда работают люди с разным опытом предыдущей работы: у кого-то есть опыт проектного управления, у кого-то его нет. Поэтому одна из задач, которую нам предстоит решить, — это выровнять поле знаний и в проектном планировании, и в оценке результатов. И конечно, критически важно научиться способам оценки качества того, что мы делаем, иметь некий инструмент, позволяющий оценивать качественные изменения, происходящие вследствие нашей работы, понимать, как такие службы, как наша, меняют качество жизни семей с больными детьми. Это сложно, но мы пытаемся подступить к этой теме. Мы стараемся обращаться к опыту своих зарубежных коллег, но и у них не так много примеров. В нашей сфере в силу ее специфики люди, в первую очередь, пытаются помогать, помогать и помогать, а времени, чтобы остановиться и посмотреть, что же происходит в результате нашей помощи, часто просто не хватает, как не хватает и других ресурсов. Но эта тема — в числе наших внутренних приоритетов.

Автор: Ирина Ефремова-Гарт



«Об эффективности стоит задумываться еще на стадии разработки проекта...»

ИРИНА ПАЛИЙ

исполнительный директор
Фонда культурных инициатив Михаила Прохорова

Как в вашем фонде определялись и определяются приоритеты его деятельности? Какую роль в этом процессе играла и играет оценка?

Наш фонд, созданный в Норильске в 2004 году, стал первой в России благотворительной организацией, системно действующей в отдельно взятом городе. В дальнейшем наша деятельность распространилась на Красноярский край, а затем и на Уральский, Сибирский, Дальневосточный и Центральный федеральные округа, но где бы мы ни работали, для каждого из регионов фонд разрабатывает свою уникальную программу, учитывающую историческую, экономическую и культурную специфику территории.

С этой целью мы с самого начала нашей деятельности строили работу так, что прежде чем заходить в регион со своими программами и проводить там мероприятия, мы очень тщательно изучаем регион. По-настоящему, как выясняется, своей страны и своих городов мы не знаем, а ведь у каждого из них есть своя специфика, свои приоритеты и свое видение того, в каком направлении им развиваться. Кроме того, изучение ситуации на месте и индивидуальный подход помогают сформировать доверие к фонду, закладывают фундамент для долгосрочного сотрудничества с нашими партнерами и участниками наших программ. Это особенно важно сегодня, когда возникают вопросы относительно работы и роли частных благотворительных фондов.

Чтобы понять, чем живет регион, мы обращаемся к нашим партнерам, которые там живут, хорошо знают его потребности и готовы дать свою экспертную оценку ситуации. Несмотря на то что этот процесс не формализован, мы используем этот подход для разных программ. Например, устраивая театральные фестивали, мы всегда спрашиваем у партнеров, какие театры у вас уже были, какие шли постановки, на что реагировал зритель, что ему было бы интересно.

Что характерно для культуры оценки вашего фонда? Как выстроены процессы оценивания? Как происходит осмысление и анализ результативности программ и проектов?

Обеспечение эффективности работы с помощью регулярного мониторинга и анализа нашей деятельности, а также ориентация на долгосрочный эффект входят в число ключевых принципов работы нашего Фонда. На соблюдение этих принципов работают практически все его структурные подразделения: Экспертный совет фонда, Исполнительная дирекция и наш Попечительский совет. У каждого из них есть свои функции, закрепленные во внутренних документах. Например, к компетенции Экспертного совета среди прочего относится осуществление экспертной оценки конкурсных и неконкурсных результатов работы Фонда по программным направлениям. Если членам Экспертного совета не хватает какой-то информации, они обращаются к коллегам и партнерам, уточняют. Роль экспертов в этой ситуации состоит в том, чтобы обсудить какие-то важные, но, может быть спорные моменты, дать свою оценку ситуации, соблюсти баланс интересов и объективность в процессе принятия решений. Это происходит на стадии запуска программы.

На стадии реализации программы в игру вступает Исполнительная дирекция нашего фонда. У нас есть представительство в Москве и филиал в Красноярске. Эта команда осуществляет непосредственную координацию всех направлений работы фонда и мониторинг реализации тех проектов, на которые выделяется финансирование. Именно мы отвечаем за то, чтобы проект состоялся, за его хорошее исполнение.

Об эффективности проектов мы просим задуматься потенциальных грантополучателей еще на стадии разработки проекта: в нашей стандартной форме заявки есть специальный раздел, посвященный оценке. Мы просим указать, каким образом планируется оценивать эффективность проекта, какие данные при этом будут собирать для оценки выполнения каждой задачи, как эти данные будут анализировать и использовать.

Какие параметры деятельности Фонда и его благополучателей важны для учредителей Фонда и Попечительского совета: результативность, эффективность, произведенный программами социальный эффект?

У нас есть практика предоставления ежегодных отчетов о деятельности нашим учредителям и Попечительскому совету. Им важно видеть, было ли всё выполнено в рамках бюджета, правильно ли была сдана отчетность, были ли выполнены все программы, которые планировалось выполнить, и какова была эффективность их выполнения. Если обратиться к примеру Красноярской книжной ярмарки, то здесь важно знать, сколько приехало издателей и авторов, сколько книг было куплено, сколько было отправлено по библиотекам. Мы используем и то, что называется внутренним бенчмаркингом — сравнение результатов текущего года

с прошлыми периодами, например с каждым годом появляется все больше профессиональных партнеров, и это уже совершенно другая ситуация, чем то, чтобы было пять лет назад.

Что могло бы сделать донорское сообщество для продвижения культуры оценки?

Работа в сообществе, которое всех нас объединяет, помогает определять дальнейшую стратегию, оказывать друг другу взаимную поддержку, находить совместные решения каких-то проблем. Что особенно важно, наши усилия в данном направлении могут укрепить доверие к частным фондам, могут сделать так, чтобы люди перестали относиться с опаской к деятельности наших организаций. Нам есть еще над чем поработать всем вместе.

Автор: Ирина Ефремова-Гарт



«Обязанность членов совета — ставить правильные вопросы и задавать определенные критерии успешности»

МАРК ПОМАР

президент Американско-Российского фонда по экономическому и правовому развитию (USRF)

Какую роль играют члены совета директоров в продвижении культуры оценки в вашем фонде?

Если говорить о роли совета директоров, его первая обязанность — это оценка работы президента фонда. Именно президент отвечает за программный блок работы, а члены совета — это наблюдатели, ответственность которых — определять, в какой степени фонд работает на достижение своей миссии, и как придерживается избранных и утвержденных принципов и подходов. Работа президента — представить план работы, объяснить, какие программы имеет смысл поддерживать, заручиться на это согласием совета, а позже, когда работа будет выполнена, представить примеры выполненной работы членам совета. Обязанность же членов совета — ставить правильные вопросы руководителю фонда и задавать определенные критерии успешности работы. Например, у нас в совете есть директора, которые занимались венчурным бизнесом. Для них не важно, сколько человек пришло на мероприятие, проведение которого поддерживает фонд, или где оно проводилось. Им важно, какой в конце концов был результат, то есть то, что по-английски называется impact (мне думается, что самый правильный перевод этого термина — это «последствие результата»). И это именно то, что по-настоящему важно в работе фонда! Результат программы может быть очень красивым, например, фонд помог создать предпринимательский центр в городе N, профинансировал там работы по строительству здания, зарплаты нанятых сотрудников, в этот центр приходят студенты, работают над собственными проектами, то есть результат налицо. Но совету гораздо важнее знать, какой толчок дала эта программа другим позитивным изменениям: появились ли в этом городе новые рабочие места, процветают ли там маленькие компании и насколько они успешны?

Конечно, у разных советов директоров могут быть разные критерии оценки: кто-то, может быть, просто хочет знать, что все, что планировалось, было выполнено. Это их критерий на данном этапе развития. Но надо помнить, что хороший

совет со временем начинает ставить планку выше и задавать вопросы не только о том, к чему в итоге ведут программы, реализуемые фондом, но и каким изменениям они дают толчок.

Второй вопрос, который должны задавать члены совета директоров, — что изменилось после того, как программа была реализована? Одно дело провести оценку и сказать: «Да, это 5» или «Это было сделано не совсем хорошо, поэтому только 4», — и на этом все закончить. Другое дело, когда в результате оценки вы смогли проанализировать, насколько успешно реализуется ваша программа, и внести, если необходимо, какие-то изменения. Именно это самое ценное и самое важное в оценке.

У каждого члена совета есть свой предыдущий опыт и свои интересы, какой отпечаток это накладывает на вопросы, которые они задают, и на критерии оценки качества деятельности фонда?

Мы стараемся стандартизировать эту работу и найти общий язык, когда все члены совета, а среди них есть и дипломаты, и финансисты, и бывшие судьи, могут согласиться, что выбираемые критерии ценны и важны. Если бы совет состоял, например, исключительно из бывших дипломатов, то им в силу специфики их предыдущей работы может быть интересен уже сам факт встречи: кто-то встретился с кем-то и пообщался. В мире дипломатии это уже есть результат работы. Тогда как для банкиров такой результат может не иметь особого смысла. У них другой менталитет, и для них такая встреча может не иметь ценности, если это больше ни к чему не ведет. Все эти факторы надо обязательно учитывать и договариваться о критериях в самом начале программы, потому что оценка начинается с того, какую программу или проект совет одобрил и какие цели были в них заложены.

Можно ли говорить о том, что результаты всех проектов и программ, которые ваш фонд решает поддержать, имеют свое последствие или то, что Вы назвали impact?

Все проекты и программы имеют свою специфику, и последствия их результата иногда несоизмеримы друг с другом: в одном случае это улучшившийся климат для развития бизнеса, в другом — сам факт состоявшейся встречи, когда, например, нам важно иметь эту организацию в качестве партнера. В нашем фонде нет обязательного универсального требования, что все проекты без исключения должны иметь эффект. Если в результате проекта планировалось получить всего лишь встречу, то говорить об оценке какого-то серьезного воздействия от такого проекта, конечно, не стоит. Кроме того, не надо забывать о том, что программы бывают пилотными, а бывают долгосрочными, и рассчитывать на то, что от полученного результата появятся серьезные последствия во внешней среде, может, безусловно, только долгосрочная программа.

Еще один важный момент, о котором необходимо помнить, когда речь идет о программах, получающих нашу поддержку: за все годы своей работы фонд поддерживал только те программы, в которых было российское участие. Нам

очень важно, чтобы год от года оно увеличивалось. Это именно тот результат, который мы ожидаем от всех наших программ. При этом наш вклад может оставаться таким же, не уменьшаясь, но мы ждем увеличения российского вклада. Например, шестой год мы проводим программу «Эврика», нацеленную на повышение научно-исследовательского и предпринимательского потенциала российских университетов, и наш вклад в программу не становится меньше с течением времени, но мы надеемся, что когда-то российские университеты заберут эту программу под свое крыло.

О чем еще стоит помнить совету директоров, когда он оценивает работу фонда?

Важно, чтобы совет понимал специфику страны и условий, в которых фонд работает. Если проводить аналогии между советом директоров и оркестром, то надо сделать так, чтобы члены совета играли все вместе, слаженно и по нотам. Кроме этого, членам совета крайне важно не забывать: фонд — это не бизнес, фонд — это организация, которая идет на риск, на который бизнес никогда бы не пошел. У фонда нет цели зарабатывать деньги. Цель фонда — пробовать делать что-то новое, то, что никто никогда еще не делал и не пробовал, иногда рисковать.

Нельзя забывать и об оценке потребностей в той сфере, в которой работает фонд: эта работа должна быть системной и происходить регулярно, именно она помогает понять, что то, что ты не мог делать в прошлом году, сегодня ты делать можешь. Интересно отметить, что еще в процессе создания нашего фонда совет директоров принял нестандартное решение: обычно штаб-квартиры американских фондов находятся в США, а в нашем случае было решено открыть ее в Москве. Это было вызвано соображениями, что если ты не находишься в стране, если не общаешься с разными людьми, то сложно ориентироваться в том, как и какие программы делать, чтобы они приносили максимальную пользу. Так что, может быть, оценка начинается с этого. Для любого иностранного фонда крайне важно понимать, что происходит в стране, для которой он работает, где он может быть полезен и кто готов с ним сотрудничать.

Как часто ваш фонд заказывает проведение независимой оценки своих проектов и программ? Насколько стандартной является эта процедура?

Мы не проводим независимую оценку маленьких проектов, однако все большие программы проходят процедуру независимой оценки. У нас небольшой штат сотрудников — всего семь человек, и, несмотря на то что они отлично знают все наши проекты, их сильные и слабые стороны, мы не можем делать все сами. Кроме того, нам важно представить совету директоров независимую оценку проделанной работы. Это очень полезно, потому что помогает понять, насколько наше видение достигаемых результатов корректно и объективно. Когда это необходимо, мы стараемся вовлечь в процесс оценки и наших членов совета: например, некоторые из них имеют богатейший опыт судейской работы и могут

помочь нам сделать экспертную оценку правовых программ. Часто они видят то, что могут не заметить другие, поэтому их экспертное мнение очень ценно, когда речь заходит о том, как программа была реализована.

Какие компетенции, с Вашей точки зрения, важно иметь и развивать сотрудникам фонда, чтобы они могли своевременно отслеживать прогресс? Что делает фонд для того, чтобы помочь им в развитии этих компетенций?

Мы не всегда достаточно четко понимаем какие организации могли бы быть наиболее полезными для наших российских партнеров. Тут нас часто тоже выручают наши директора — они живут в США, они отлично ориентируются в том, кто в какой сфере наиболее успешен. Самый главный вопрос для наших партнеров в России — это с кем им работать, кто мог бы быть им максимально полезен.

У всех сотрудников нашего фонда есть своя программа профессионального развития, включая участие в профессиональных конференциях, как российских, так и международных. Фонд оплачивает такое участие и всячески его поддерживает. Темы и области профессионального развития каждого определяются в совместном обсуждении сотрудников и их руководителей, в том числе и с учетом потребностей организации. Это часть нашей организационной культуры.

Какой совет Вы бы дали своим коллегам, руководителям фондов, которые находятся в самом начале пути становления и развития культуры оценки в организации?

Во-первых, важно встречаться и говорить с теми людьми, которые могут быть заинтересованы в работе вашего фонда. Встречаться, говорить и слушать, что они скажут. Часто они дают интересные идеи и становятся вашими партнерами на годы. Так в самом начале нашего пути было принято решение, что мы будем выдавать маленькие гранты. Почему маленькие? Потому что выдача больших грантов занимает гораздо больше времени и требует больше усилий. Мы не хотели, чтобы прошел целый год, был истрачен административный бюджет и не было никаких реальных результатов. Поэтому было решено начинать с чего-то маленького, что сразу может дать какие-то результаты, чтобы было, что обсудить и что проанализировать. Если сделаешь маленькую ошибку, это не страшно: ошибешься, но и научишься.

Во-вторых, надо не забывать о прописывании политик и процедур. Не обязательно создавать многотомные документы, это может быть описание процедуры на двух-трех страницах, но они должны быть понятны тем, кто это будет читать и использовать. Это очень организует.

Автор: Ирина Ефремова-Гарт



«Чтобы оценка сохраняла свою значимость, связанную со стремлением что-то улучшить, корпоративная культура должна быть соответствующей...»

ГАЛИНА РАХМАНОВА

заместитель председателя правления
Благотворительного детского фонда «Виктория»



НАТАЛИЯ ТЮШКЕВИЧ

специалист фонда по оценке

Как происходило становление культуры оценки в фонде? Чья это была инициатива?

Формирование культуры оценки было инициировано решениями совета директоров, который работает под председательством учредителя фонда Николая Цветкова. Одна из его основных установок: прежде чем инициировать новую программу или публично говорить о ее результатах, необходимо проанализировать уже существующий опыт и оценить полученные результаты. Именно от Николая Александровича исходили требования соблюдения прозрачности и подотчетности. Это движение было поддержано и правлением фонда, и руководителями программ.

В сентябре 2006 года в фонд по договору был приглашен специалист по оценке. Все программы и проекты прошли этап планирования, в ходе которого были зафиксированы не только цели, задачи и результаты, но и система показателей. Затем этот специалист перешел работать в штат фонда, а в фонде был создан отдел мониторинга и оценки. Именно с этого момента деятельность по оценке стала проводиться на регулярной основе.

В 2007 году мы провели первую независимую оценку программы «Дом для достойной жизни». За прошедший с тех пор период фондом было проведено 10 независимых оценок, которые касались нашей работы с детскими учреждениями. Несмотря на то что оценка в первую очередь ориентирована на потребности наших внутренних заказчиков учредителя, совета директоров и правления фонда, мы

считаем необходимым делиться этой информацией и с нашими партнерами: прежде всего с представителями детских учреждений и с экспертным сообществом. В 2010 году руководители программ, работающие в фонде, уже хорошо понимали, что представляет собой внешняя независимая оценка. Настал следующий этап развития, когда, когда при оценке программы «Стратегия успеха» был использован комбинированный метод оценивания: с благополучателями фонда работал внешний эксперт, а управленческий блок было решено оценить самостоятельно. Сотрудники, которые были включены в процесс, немного ступшевались на первом этапе, они не до конца понимали, что им придется делать. Именно это и послужило толчком к тому, чтобы внутри фонда была разработана специальная система обучения. Оно проводилось как с приглашением внешних экспертов, так и самостоятельно. В итоге все наши программные сотрудники получили необходимую базу знаний в области оценки. Сейчас, когда в фонд приходят новые сотрудники, они видят, что их коллеги включены в процесс сбора и анализа данных, это никого не пугает, все нормально реагируют. Сейчас у нас стало больше операционных программ, что накладывает свои отпечатки на оценочную деятельность. Мы стали больше заниматься внутренней оценкой. При этом мы оцениваем не только программную деятельность. В нашей работе присутствует и оценка организационного потенциала, и оценка корпоративной культуры. Кроме этого у нас есть еще и диалоги со стейкхолдерами, в ходе которых измеряется уровень удовлетворенности тех, с кем фонд работает. Сначала они проводились ежегодно, на нынешнем этапе развития мы делаем раз в два года. Эта работа помогает нам понять, насколько наши программы и наша деятельность удовлетворяют потребности наших основных стейкхолдеров: детям, семьям, представителям бизнес-структур, принимающих участие в добровольческой деятельности, региональным властям и экспертному сообществу.

Насколько открытой является информация, полученная в ходе оценки, и кто является основными потребителями продуктов оценки?

Отчеты по оценке программ в сокращенном варианте можно найти на сайте нашего фонда. Опираясь на них, мы отчитываемся и перед сообществом, публикуя результаты оценки в публичных отчетах фонда, и перед донорами фонда, которые получают отчеты на регулярной основе.

Одними из основных получателей продуктов независимой оценки являются правление фонда и наш совет директоров, то есть у нас есть ясно формулируемый внутренний заказ и внутренний потребитель. Информация, которая содержится в отчетах, используется ими для принятия решений, касающихся программ фонда, их уточнения и дальнейшего развития.

В фонде есть практика обсуждения результатов оценки с теми, на кого она была направлена: представителями детских учреждений, профессиональным сообществом, экспертами. Такое обсуждение носит камерный характер, дает людям возможность высказывать свою точку зрения и как-то отнестись к тому, что они слышат по

результатам оценки. Мы считаем, что очень важно не только информировать людей о том, что проекты, в которых они участвуют, попали в фокус оценки, но доводить до них результаты работы независимых оценщиков и обсуждать с ними эти результаты.

Важна ли стандартизация процесса оценки в организации? Как это влияет на качество продуктов, получаемых в результате оценки? Есть ли у вашего фонда внутренние стандарты оценочной деятельности?

В 2011 году совместно с коллегами из компании Evolution&Philanthropy и Фонда просвещения «МЕТА» мы разработали стандарты оценочной деятельности. Они стали той основой, на которой в дальнейшем создавались регламенты мониторинга программ, выбора независимых оценщиков, процедуры по разработке измерителей результативности и т.д. Нас часто спрашивают, почему это было важно сделать и действительно ли стандартизация влияет на качество конечного продукта? На оба вопроса ответ положительный. Более того, с изменением деятельности организации имеет смысл актуализировать эти стандарты. В нашем случае мы, например, планируем сделать это в текущем году: изменился характер деятельности фонда, стало больше операционной деятельности, необходимо провести своего рода сонастройку стандартов и регламентов с изменившейся ситуацией.

Понятно, что в разных организациях ситуации складываются по-разному: у кого-то есть возможность подходить к этой работе системно, у других такой возможности нет, а может быть, нет и самой потребности заниматься этим. Но в то же время достаточно очевидно, что наличие в организации согласованных правил и ясных стандартов помогает накапливать институциональные знания и сохранять преемственность. Сотрудники могут меняться, но при этом знания, накопленные ими во время работы, остаются в организации и продолжают работать на нее. Кроме того, наличие понятных правил и стандартов позволяет сэкономить время, потому что все участники процесса понимают, что и зачем они делают, отпадает необходимость объяснять это каждый раз, мы не тратим время на обоснование каких-то отдельных шагов. Это позволяет оптимизировать ключевые процессы, перевесть их на качественно новый уровень зрелости.

Ясные правила важны и для начального периода развития оценки внутри организации. Это позволяет дать хороший старт этому процессу и становится своего рода залогом того, что развитие процесса оценки может состояться в этой организации. Кроме того, регламентация процесса оценки очень сильно влияет и на другие процессы, например на процесс планирования. Это качественно повышает требования к другим процессам, если стоит задача оценки. Оценка предлагает аналитические инструменты, которые позволяют рефлексировать, анализировать то, что лежит в основе деятельности, и саму деятельность. Этого, к сожалению, пока немного в практике некоммерческих организаций, им не хватает этого аналитического компонента деятельности. А это важно. И именно развитие культуры оценки может внести существенный вклад в развитие аналитической базы некоммерческих организаций.

Как фонд определяет для себя, что такое оценка, что входит в это понятие, ставшее устоявшимся и разделяемым всеми — сотрудниками, руководством фонда и вашими благополучателями?

Оценка — это отслеживание результатов работы и тех изменений, которые происходят благодаря деятельности фонда. Оценка — это то, что позволяет рефлексировать и помогает делать нашу работу лучше. Это больше про знания, которые приобретаются организацией в процессе работы. В практике работы фонда присутствуют все три вида оценивания: внешняя оценка, оценка внутренняя и самооценивание, когда наши программные сотрудники анализируют то, что было достигнуто, а что не получилось, какие факторы на это повлияли, какие полученные уроки важно иметь в виду для нашей будущей деятельности.

К каким вызовам надо быть готовыми тем организациям, которые только задумываются о внедрении оценки в свою деятельность? Какие советы вы можете дать коллегам?

Мы социализированы в таких условиях, что само слово «оценка» может стать барьером. Когда заходит разговор об оценке, для нашего человека это — стрессовая ситуация. Это такой общий вызов для нас всех. Надо быть готовыми сделать дополнительные усилия, помочь людям увидеть смысл процесса в целом и что цель этих усилий не в том, чтобы поставить тебе «2» или «5», а в том, чтобы сделать работу как можно лучше. Здесь мы выходим на вопросы ценностей, корпоративной культуры организации.

Оценка не может развиваться в любой корпоративной культуре. Там, где последняя нацелена на фискальные меры, бюрократична по своей сути и имеет уклон всё контролировать и наказывать, там оценка утрачивает свою значимость, связанную с обучением и стремлением что-то улучшить. Если мы хотим, чтобы оценка развивалась, корпоративная культура должна быть соответствующей.

У фондов, в чьи планы входит заниматься определенной проблемой всерьез и надолго, должно быть понимание, что оценка станет обязательным элементом их работы. В противном случае их просто не будут воспринимать всерьез. Это один из первых факторов, которые надо принять во внимание. Если встает вопрос о состоятельности своей деятельности и о признании ее сообществом, то здесь выбора нет, вы будете заниматься оценкой, не важной, какой — внутренней, независимой и т. д.

На чем имеет смысл сфокусировать свою деятельность донорскому сообществу в плане продвижения культуры оценки, особенно с учетом того, что наступивший год стал Международным годом оценки?

Два года назад с нашим участием была создана партнерская инициатива по оценке программ в сфере детства. В нее входят самые разные организации. Сначала мы потратили определенное время, обсуждая и разрабатывая согласованное понимание общих оснований и принципов оценки программ в сфере

детства, уточняя терминологию, которая была бы понятна всем. И вот по прошествии двух лет мы подошли к тому, чтобы собрать специалистов, работающих с программами в сфере детства, и провести конференцию. Она состоялась в ноябре прошлого, 2014 года. Ее организатором при поддержке Министерства экономического развития РФ выступил фонд «Культура детства» в партнерстве с фондом Елены и Геннадия Тимченко, нашим фондом и с целым рядом других организаций. Степень погруженности участников конференции в тему оценки была очень разной: кто-то уже проводил ее самостоятельно, кто-то только начал эту работу, но каждый смог почерпнуть для себя что-то важное. Конференция стала своего рода площадкой для обмена опытом, обсуждения разных практик оценки и знакомства с опытом коллег. В итоге все эти усилия сработали на то, чтобы создать условия для более активного применения оценки в качестве инструмента развития. С нашей точки зрения, такой алгоритм работы может быть и в любой другой программной области, в любом другом сообществе.

Надо отдавать себе отчет, что культура оценки начинается с доноров. Поэтому очень важна просветительская инициатива для них. Не секрет, что иногда такие вещи имеют тенденции превращаться в исключительно методологическую вещь в себе, но этого надо постараться избежать. Донорским организациям нужны не только знания, но и опыт, из которого видно, как оценка смогла что-то реально изменить: будь то подходы организации к своей работе или более эффективное расходование ресурсов. Если оценка станет инструментом, позволяющим обмениваться знаниями, она автоматически станет мощнейшим инструментом развития организационного потенциала.

В том мире, в котором мы живем, достаточно остро стоит вопрос доверия по отношению к некоммерческим организациям. Если мы хотим, чтобы нам доверяли, мы должны иметь доказательства, позволяющие это недоверие преодолеть. Эти доказательства, причем не только наши собственные, эти свидетельства приносимой пользы очень нужны. В этом может помочь оценка.

Кроме того, если оценка становится инструментом, чтобы обмениваться знаниями, она становится мощнейшим двигателем развития организационного потенциала. Повышаются требования к квалификации людей, к осмыслению своей деятельности. Крупные фонды могут идти в авангарде этого движения, стараясь отходить от обыденного представления о жизни. Сделать это можно только при наличии аналитических инструментов, которые дает оценка.

Конечно, формально к частным донорам трудно предъявить требование быть подотчетными и прозрачными. Но, если посмотреть на это с позиции создания разделяемого общественного блага, мы придем к пониманию, что все блага мы создаем вместе, общими усилиями, и ощутимый социальный результат есть результат действия многих, а не одной отдельно взятой организации или фонда. И в этом случае мы все действительно подотчетны обществу и именно оценка может помочь нам в этом.



«Возможность пересчитать нематериальный эффект в деньги очень привлекательна для бизнеса: этот язык ему понятен...»

ЮЛИЯ РОМАЩЕНКО

директор по программной деятельности и отношениям с донорами CAF Россия

Идея выглядит парадоксальной: подсчитать то, что в принципе не измеряется деньгами. Разве не достаточно просто отчитаться о реализации проекта?

Конечно, можно просто подсчитать затраты на проект, на одного клиента, на программную деятельность и административные расходы... Оценить соответствие наших программ нашим же планам. Но еще важнее посмотреть, насколько эти планы соответствуют нуждам и потребностям тех, на кого они направлены. К сожалению, это не всегда совпадает. Бывает, что в какой-то области благотворители делают не то, что действительно нужно, а то, что они хорошо умеют. А потом удивляются, что благополучатели недовольны.

Кто первым придумал и использовал методику анализа социального возврата на инвестиции — Social Return on Investment (SROI)?

Основоположником стоимостного подхода к оценке социального воздействия был американский фонд REDF, который поддерживал социальные предприятия. А одним из идеологов, на которых ориентируются специалисты по социальному возврату на инвестиции, был Роберт Кеннеди, брат президента США. Он, в частности, продвигал идею, что недостаточно просто считать деньги, и что валовый внутренний продукт выражает все, кроме того, ради чего стоит жить. Соответственно, нужен какой-то иной подход, который позволит включить в строгую финансовую отчетность важные для людей неэкономические результаты и привлечь к ним внимание.

Вы сопоставляете материальные вложения в проект и полученный социальный эффект, пересчитанный в деньги. Как определить, есть социальный эффект или нет?

Используются главным образом социологические методы — опросы, анкетирование, фокус-группы. Методы сбора данных давно известны и успешно используются. Инновационными являются принципы SROI.

Первый — принцип взаимодействия со стейкхолдерами: в анализе обязательно участвуют те, на кого направлена социальная деятельность.

Второй — понимание изменений. Часто, когда мы планируем проект, в голове есть существующая ситуация и есть более совершенная, к которой мы хотим прийти, есть шаги, которые мы собираемся предпринять. Но не всегда наши представления о прекрасном соответствуют действительности — особенно когда мы планируем изменения для других людей.

Следующий принцип связан с тем, что мы должны учитывать в нашем анализе только те изменения, которые важны для наших благополучателей.

И наконец, необходимо действовать прозрачно и подтверждать полученный результат. По окончании анализа пишется отчет, в который включаются не только сложные экономические расчеты, математические модели, дисконтирование и прочие увлекательные вещи, но и достаточно подробный текст, описывающий картину изменений, содержащий цитаты людей и т.д.

Подтвердить отчет можно с помощью ассоциации оценщиков — Social Value International: два независимых эксперта проводят его верификацию на предмет соответствия принципам и анализируют справедливость выводов, сделанных исследователями. Кстати, CAF присоединился к ней в качестве члена, и мы надеемся развивать эту деятельность у нас в стране.

■ **У вас уже есть опыт оценки по методу SROI?**

Да, для начала мы взяли простую и понятную программу по здоровому питанию в школах, которую CAF реализует при финансовой поддержке компании «Мон’дэлис». Она идет с 2007 года и заключается в том, что школы пишут заявки на приобретение оборудования для приготовления пищи или для повышения физической активности школьников. А затем могут реализовывать свои проекты: проводить уроки по приготовлению здоровой еды, организовывать на переменах или после уроков дополнительные спортивные занятия и тому подобное. Программа сфокусирована на детях от восьми до 12 лет — возраст приобретения навыков и формирования привычек.

■ **Что получилось в результате? Были неожиданности?**

Вообще были, и это очень хорошо. В целом программа работала неплохо, и мы собирались распространять ее на другие регионы (собственно, в связи с этим и проводилось исследование). Когда мы стали собирать данные именно для анализа SROI, вдруг выяснилось, что часто на ровном месте возникает некая напряженность — социальное неравенство, по крайней мере, в восприятии детей. Дело в том, что пока младшие классы готовили еду — дым коромыслом, вкусные запахи — и веселились с новым спортивным инвентарем на переменах, ученики пятых-шестых классов сильно расстраивались: им было обидно. Однако стоило чуть-чуть поменять дизайн программы, и этого негативного эффекта можно было избежать.

■ Социальный эффект вы обнаружили?

Да, причем влияние проекта оказалось шире, чем планировалось: кроме учителей и детей (главные целевые группы), он положительно влиял и на родителей. Причем порой заметно: мамы и папы переходили на более здоровое питание, покупали домой новое кухонное оборудование или спортивное снаряжение, а некоторые за время работы школьного проекта даже смогли избавиться от лишнего веса.

■ Замечательно, но как вы все это считали? Как вообще можно посчитать то, что в принципе не считается?

Это, пожалуй, самое интересное. SROI является продолжением экономического анализа «затраты-выгоды» (cost benefit analysis — CBA), в процессе которого сравнивают затраты с полученными результатами. Но обычно работают с тем, что проще выразить в денежном эквиваленте. Например, если в ходе проекта люди трудоустраиваются, они начинают платить налоги, перестают получать пособие по безработице — выгоды для государства очевидны и легко просчитываемы. Или, скажем, проект работает над сохранением семьи, дети не попадают в детские дома — государство опять же экономит деньги. Экономические результаты, учитываемые в SROI, формируются примерно так же: если мы создаем для людей источник доходов или экономим их деньги, это легко можно обчислить.

■ Экономические результаты — лишь верхушка айсберга...

Действительно, SROI оперирует тремя видами результатов: экономическими, экологическими и социальными. Экологические результаты — это когда мы благотворно влияем на окружающую среду или снижаем вредное воздействие на нее. В мире есть определенный опыт монетизации аспектов, связанных с природой: например, та же стоимость углекислотных выбросов, квоты на которые должны покупать страны. Если же мы говорим о социальных результатах, в центре нашего внимания человек — мы смотрим на личное благополучие людей. И благополучие — это целая концепция, которая складывается из разных составляющих. Если говорить в общем, есть личное благополучие (здоровье, хорошее самочувствие, уверенность в себе, адекватная самооценка), социальное благополучие (то, как человек ощущает себя в обществе — чувствует ли он поддержку, хорошо ли ему там, где он живет, чувствует ли он себя в безопасности) и благополучие на работе: баланс рабочего и свободного времени, адекватная оплата труда, отношения с коллегами. Мы для своего исследования взяли модель благополучия, разработанную фондом New Economics Foundation (NEF). Они в свою очередь взяли за основу показатели, которые включены в исследование European Social Survey, которое проводится в европейских странах. Естественно, все результаты, связанные с высокой самооценкой, чувством смысла жизни, хорошими отношениями в сообществе очень сложно монетизировать. Но есть ряд подходов, которые позволяют это сделать.

Например, подсчитать, сколько человек готов платить за то, что ему «хорошо», или за какие деньги согласен терпеть «плохо»?

Мы можем оценить готовность людей платить за что-то — или получать компенсацию за отсутствие чего-то. Например, во сколько можно оценить хорошие отношения с коллегами? На какую разницу в зарплате вы готовы согласиться, если вы будете работать в коллективе, где плохие отношения? Еще пример — сколько вы готовы заплатить, чтобы купить квартиру в районе с благополучной экологической обстановкой? Такие оценки на рынке недвижимости проводятся постоянно. Еще пример монетизации человеческих отношений — заключение контрактов в родильных домах. Набор услуг, которые предоставляются, никак не отличаются для пациенток с контрактом или без него. Но люди платят за хорошее отношение и уверенность в том, что они могут прийти в любое время в конкретное медицинское заведение и их там примут.

Допустим, вы все подсчитали, подставили в формулу и получили результат? Как он выглядит и в каких случаях считается хорошим?

Возврат на инвестиции представляется в виде дроби, в числителе которой — все социальные эффекты (как положительные — со знаком плюс, так и отрицательные — со знаком минус). В знаменателе — все вклады в проект. Хороший результат — когда дробь больше единицы, то есть числитель больше знаменателя. На Западе SROI применяется довольно широко, и для социальных проектов нормальным считается значение от двух до четырех. Если больше четырех, значит, что-то переоценили — или недооценили вклады в проект. Если мы сравним с возвратом на инвестиции финансовые, то это довольно высокий показатель. Из каждого вложенного одного рубля мы получаем 4 рубля социального эффекта.

Бывает так, что социальный эффект не тот, которого ждали, или даже негативный?

Бывает, и в основном это связано с тем, что SROI дает нам возможность посмотреть на социальные изменения с точки зрения их основных участников. Приведу примеры из зарубежного опыта, поскольку российский очень ограничен. Коллеги оценивали проект в Африке, связанный с обеспечением дополнительных источников питьевой воды. Это было такое социальное предприятие, которое построило детскую площадку. Карусель крутилась, от нее работал насос, качавший воду. Выглядело достаточно красиво: дети играют, вода идет... Но когда стали проводить SROI и беседовать с местными жителями, выяснилось, что мощности этого насоса недостаточно, и детей приходилось снимать с уроков в школе. Все были недовольны. И это стало поводом отказаться от проекта и придумать альтернативу. Другой пример — обувь Toms, по сути, социальное предприятие. Их балетки стоят немного дороже, чем аналогичные товары других марок, но предполагается, что, оплачивая пару для себя, клиент оплачивает

пару для ребенка в бедной латиноамериканской стране. Предполагалось, что, получив обувь, дети будут меньше стесняться выходить в общество, лучше посещать школу. Когда компания решила оценить социальный эффект от своей деятельности, выяснилось, что обувь для этих детей не критична — все мы знаем легенды о бразильских футболистах, которые с детства босыми гоняют в футбол. Единственное, на что это повлияло — они стали больше тусоваться с друзьями. То есть социальных эффектов от деятельности компании обнаружено не было. Это вызвало общественную дискуссию о том, что на самом деле нужно бедным людям. Социальный возврат на инвестиции в этом смысле неплохой вариант: он предлагает сначала спросить у людей, что им нужно. Еще до начал реализации программы.

Судя по всему, SROI связан с большими затратами времени, ресурсов, средств. Кто за это платит?

Тот, кого интересует результат оценки. Донор, например. У него может быть две цели: презентационная — лишний раз подтвердить эффективность программы. Или улучшить то, что он делает. На мой взгляд, такая оценка оправдана не в случае, когда программа завершилась и мы хотим под конец еще раз продемонстрировать, что мы были правы. А когда мы все еще можем что-то изменить. И вообще, чтобы снизить затраты на оценку, самый эффективный подход — сделать прогнозный анализ SROI еще до начала программы.

Насколько востребована эта методика в России?

Насколько мне известно, у нас нет таких опубликованных исследований. Есть анализ социально-экономической эффективности одной из программ фонда «Виктория», который он провел совместно с Evolution&Philanthropy. Мы предполагаем в ближайшее время опубликовать исследование нашей программы «Будь здоров» и провести его верификацию. Так что опыт пока очень ограничен, но интерес к методике огромен. На дворе кризис, никому не хочется вкладывать свои ресурсы в то, что неэффективно. Кроме того, возможность пересчитать нематериальный эффект в деньги очень привлекательна для бизнеса: этот язык ему понятен и близок.

Не помешают ли продвижению этой методики национальные особенности? Для русского мецената вообще характерны широкие жесты, анонимные пожертвования, а требовать отчет и тем более подсчитывать, как сработали благотворительные деньги, считается мелочным...

Такой подход достаточно распространен среди индивидуальных доноров, но совсем не типичен, если мы говорим об институциональных донорах: частных и корпоративных фондах, компаниях, у которых есть сформулированная миссия, цели и задачи. Кстати, SROI может быть востребован и у НКО. Посмотреть на

изменения с точки зрения тех, для кого мы эти изменения запланировали, — это очень гуманистический подход. Его часто не хватает в некоммерческом секторе. Много заинтересованных сторон: доноры, сами организации со своей миссией, и человек иногда выпадает из поля зрения. Кроме того, методика может стать хорошей базой для построения партнерств в социальной сфере — а пора уже переходить к сотрудничеству от постоянной конкуренции.

Вы обкатали методику на своей программе и будете предлагать ее как услугу?

Естественно. Но помимо этого мы хотим продвигать принципы этой оценки — они представляются нам чрезвычайно важными. Прежде чем «причинять добро» кому-то, неплохо бы спросить, каким образом он предпочитает, чтобы ему его причинили.

Автор: Анна Гараненко

Материал Агентства социальной информации.

Публикуется с разрешения редакции.



«Оценка — это та часть работы, без которой невозможно движение вперед...»

ЕЛЕНА ТРАХТЕНБЕРГ

руководитель программы Международного форума лидеров бизнеса, специалист по организации оценки социально значимых проектов

Часто сотрудники НКО воспринимают оценку как скучную формальность, отвлекающую от основной работы, на которую и так всегда не хватает времени. Почему так получается и чем это грозит организации?

Если это происходит, значит, с самого начала подход к этой теме в организации был неправильным. Нужно понимать, что оценка — не дополнительная нагрузка, не избыточная деятельность, а важная часть работы, без которой невозможно движение вперед. Да, сотрудники в некоммерческих организациях часто сильно перегружены — не хватает людей, ресурсов, времени. Но если мы не хотим уподобиться Алисе в Стране чудес, которой было «все равно, куда прийти» (если помните, ответ был «тогда и неважно, какой дорогой идти — куда-нибудь все равно придешь»), то оценку проводить нужно. Нам ведь не нужно «куда-нибудь» — есть конкретная цель и определенные задачи. Их нужно все время держать перед глазами и проверять, действительно ли мы не сбились с пути.

Как технически организован этот процесс?

При планировании работы на год должны быть выделены определенные дни для анализа того, что сделано, и планирования следующего периода. Если в организации есть постоянно действующий инструмент самооценки, это большой плюс для нее. Как он выглядит, зависит от проектов, от их дизайна и задач. Это может быть семинар раз в полгода или год, где обсуждается, достигнуты ли цели проекта, почему такой результат, как действовать дальше. Мне неоднократно приходилось проводить в московском офисе швейцарского Агентства по развитию и сотрудничеству, где я работала, эту процедуру — по тем проектам, которые мы вели. Когда наступало время делать оценку проекта или отдельной его части, создавалось техническое задание, нанимались эксперты, производилась оценка, ее результаты анализировались и внедрялись.

Сколько экспертов должно входить в команду? И что это за эксперты? Стоит ли привлекать руководителей проекта?

Идеальная экспертная команда — три человека. Включать в нее исполнителей проекта — значит, провоцировать конфликт интересов. Можно опросить руководителя как человека, который знает все детали, но привлекать его к экспертной оценке не стоит. У меня случилось такое, что нужно оценить проект, менеджером которого я была. В таких случаях для самой оценки (а не для организации процесса оценки) приглашались коллеги, занимавшиеся другими проектами.

Что должно получиться по итогам работы экспертной группы?

Аналитический доклад, выводы которого обязательно учитываются при построении следующего этапа проекта. Не обязательно публичный — для внутреннего пользования.

Почему бы не сделать его публичным? Например, фонд Потанина недавно опубликовал свой кейс, который станет частью большого исследования, посвященного процессам в глобальной благотворительности.

Это уже следующая ступень прозрачности. Сейчас популярна практика нефинансовых отчетов корпораций, они публикуются на бумаге или на веб-сайтах корпораций. Некоторые фонды практикуют публикацию своих отчетов и кейсов с анализом. На мой взгляд, это бесценно для тех, кто идет по их следам. И очень конструктивно, по-честному, по-дружески по отношению к тем, кто занимается подобной деятельностью. Но нужно различать нефинансовые отчеты по благотворительным программам и оценку этих программ: отчет носит описательный характер, оценка — аналитический, и оценка всегда более детальна.

Для кого оценка важнее — для тех, кто инвестирует в социальные проекты, или для тех, кто получает эти деньги?

Важна абсолютно для всех — и для заказчиков проекта, и для исполнителей, и для благополучателей. Причем она должна быть как количественной, так и качественной. Просто сказать «мы создали столько-то рабочих мест» не всегда правильно: надо смотреть, какие это были места, соответствовали ли они потребностям целевой аудитории проекта, заняты ли эти рабочие места — ведь может быть и так, что создали, но идти туда работать никто не хочет. Или, к примеру, целью было обучить домохозяйек обращаться с компьютером, чтобы они могли найти удаленную работу. Сколько человек обучили? И пользуются ли они компьютером — или просто вежливо отходили на курсы и продолжили «считать на счетах»?

Инструменты, алгоритмы, технологии оценки — можно ли научить некоммерческие организации пользоваться такими «скучными» и сложными для людей не из бизнес-среды материями?

Можно. Есть такая вещь, как циклический менеджмент проекта. В него входят и оценка, и мониторинг, и планирование. Они универсальны — годятся как для бизнеса, так и для некоммерческих организаций. Просто они будут немножко по-разному оценивать результаты. Коммерческая структура будет считать деньги — смотреть, насколько она рентабельна (в этом смысле ей немного легче — сразу понятно, заработал ты на своем проекте или нет).

НКО сложнее — «количество добра» посчитать трудно или даже невозможно.

Можно, например, посчитать количество благополучателей и измерить их удовлетворенность. Это делается путем опроса — если не всех, то методом репрезентативной выборки. Если целью было проинформировать население региона об определенной проблеме, можно проверить результат. Если у проекта конкретные цели (например, обучить людей чему бы то ни было), можно посмотреть, сколько мероприятий проведено, сколько людей приняли в них участие, что они узнали, насколько эти знания были для них полезны. Всё это можно сделать социологическими методами.

Насколько в России развита культура оценки — готовы ли люди этим заниматься, понимают ли они важность процедуры?

Не могу отвечать за всю некоммерческую сферу — в том экспертном сообществе, с которым я знакома, все очень даже неплохо: работают грамотные специалисты с большим опытом, читаются лекции, делаются доклады. Думаю, на эту тему надо проводить специальные исследования. Могу поделиться своим опытом. Швейцарское Агентство развития и сотрудничества вело проекты в разных регионах России, в основном в центральной части. Я вела направление экологии и развития малого и среднего бизнеса, помощи территориям, пострадавшим от чернобыльской катастрофы. Во всех этих проектах оценка проводилась регулярно. Внешняя оценка проводилась после каждой фазы проекта. Плюс к этому сотрудники проектов делали самооценку достаточно регулярно — может быть, не по всему проекту в целом, но по ключевым направлениям. Например, берем большой природоохранный проект, который состоит из ряда компонентов: создание карты природных территорий, разработка предложений для местной администрации по изменению границ природоохранных территорий, создание малых предприятий для увеличения занятости местных жителей. В этом случае можно оценить отдельно каждое из направлений работы или выделить ключевое направление и оценить только его.

■ Можно конкретный пример из вашего опыта, когда под влиянием оценки проект значительно менялся?

Был интересный проект для жителей малых городов и деревень Брянской области по компьютеризации школ. Это было в то время, когда далеко не все школы имели компьютеры и соответствующие программы подготовки школьников. Задача состояла в том, чтобы с нашей поддержкой создать компьютерные клубы при школах и обучить детей. Они оснащались необходимыми техническими средствами, и детей из Украины, России, Белоруссии мы объединяли в сеть, чтобы они могли разговаривать о своих проблемах. В Брянской области были и клубы, и летние лагеря, детей учили серьезным вещам из области работы с компьютером, и за смену можно было действительно серьезно продвинуться. У детей появлялся стимул: они понимали, что можно учиться с помощью компьютера, развивать интересы, иметь доступ к электронным библиотекам. Кроме того, они получали первый опыт общественной деятельности, и это буквально переворачивало их сознание. Исполнители проекта — люди энергичные, несмотря на занятость, собирались каждые полгода и оценивали ход проекта.

■ Что именно они оценивали?

Они оценивали результаты и искали причины, если результат был ниже запланированного. Почему конкретный клуб работает хуже: в этой местности мало детей школьного возраста, есть технические проблемы или руководитель клуба проявляет меньше инициативы? Какие проблемы можно решить, а какие являются абсолютно внешними, объективными? После этого принималось решение, продолжать ли финансировать клуб или направить дополнительные средства в соседний.

■ Были случаи, когда проект после оценки закрывался?

Целиком — нет. Все-таки планирование проекта начиналось на нулевой стадии и ему уделялось много внимания. И нужды изучались детально, глубоко. Проект вообще должен начинаться только в том случае, когда в нем есть реальная необходимость и имеются ресурсы для его выполнения.

■ Сколько должна стоить оценка?

Стоимость оценки может значительно варьироваться. Это важный вопрос — когда вы планируете оценку проекта, нужно всегда думать о ее стоимости. Стоимость складывается из заработной платы экспертов и административных расходов, и если на экспертах экономить не стоит, то накладные расходы при наличии дистанционных средств связи можно уменьшить. Сейчас нет необходимости в дорогостоящих командировках для проведения встреч.

■ Сейчас ваша работа связана с оценкой?

Я работаю в Международном форуме лидеров бизнеса (IBLF) — некоммерческой организации, которая занимается поддержкой молодежного предпринимательства. Мы помогаем молодежи открывать свой бизнес с нуля. Непростая и интересная программа, началась она в 2008 году, а сейчас она уже работает в восьми регионах России... Идея заключается в том, чтобы обучить молодежь основам бизнеса, дать наставника (это наше ноу-хау) и помочь найти недорогие заемные средства. Эти три компонента вместе работают очень хорошо. Естественно, и в этой программе мы применяем различные методы оценки результатов.

Я думаю, что каждый человек, независимо от того, где он работает, должен изредка останавливаться и задавать себе вопрос, что он делает и зачем. Иначе при современном темпе жизни очень легко потерять из виду цель.

Автор: Анна Гараненко

*Материал Агентства социальной информации.
Публикуется с разрешения редакции.*



«Наш подход, как в бизнесе, так и социальных проектах — понять конкретную проблему, найти решение и посмотреть, насколько эффективно мы ее решаем...»

МАРИНА БАЛАБАНОВА

вице-президент по корпоративным вопросам в СНГ ГК Danone

Эксперты Форума Доноров считают, что в вашей компании работает сложившаяся система оценки благотворительности. Так ли это, и как она возникла?

Системы как таковой, не буду грешить против истины, у нас нет. Я очень обрадовалась, когда на каком-то мероприятии представители Форума Доноров рассказывали о теории оценки. Оказалось, что мы на практике делаем примерно то же, что у них в теории. Но сказать, что мы всё это целенаправленно используем как некую формализованную систему, я не могу. Скорее это здравый смысл, на котором основываются решения компании, в области не благотворительности даже, а социальных проектов. Конечно, благотворительность у нас тоже есть, но мы в основном это направление развиваем с помощью волонтерских инициатив собственных сотрудников. В каких-то случаях, если сотрудники предлагают удачный проект, мы помогаем организационно; в каких-то компания удваивает добровольные пожертвования, собранные сотрудниками-волонтерами.

Правильно ли я понимаю, что благотворительность, о которой Вы рассказываете, — это то, что делается сверх четырех направлений корпоративной социальной ответственности (КСО), заявленных Danone, и, соответственно, волонтерские проекты серьезной оценке не подвергаются?

Да. Это движение снизу, от сотрудников. Мы его поддерживаем, но все же для компании более важны масштабные социальные проекты.

Давайте теперь поговорим именно о таких проектах. На сайте указано четыре базовых направления КСО: «Здоровый образ жизни», «Развитие поставщиков», «Обучение», «Экология и безопасность». Это все подвергается оценке, или есть какие-то выбранные направления?

Я бы сказала, что глобальных направлений, которые для России наиболее актуальны, два: продвижение молочных продуктов как части здорового питания и поддержка сельского хозяйства, то есть развитие наших поставщиков. Мы их выбрали, предварительно проведя оценку. В рамках направления «Здоровый образ жизни» есть еще и поддержка детского спорта — это общекорпоративный проект компании Danone, мы поддерживаем детский футбол во всем мире. Здесь мы следуем общекорпоративным политикам и принципам.

Работа с поставщиками, вероятно, тоже общая, корпоративная?

Конечно, мы везде придерживаемся этого правила: мы молочная компания и сильно зависим от наших поставщиков молока. Но в России этот вопрос стоит остро, как нигде. У нас есть серьезные проблемы с производством молока, исторически связанные с низкой эффективностью, высокой себестоимостью. Это тяжелое наследие наших колхозов, которое не так просто перебороть. Есть экономические факторы — высокая стоимость заемных средств, в итоге все это дает низкую институциональную привлекательность развития молочного животноводства. Оно нигде в мире не является особенно прибыльной отраслью — сельское хозяйство и особенно молочное животноводство считаются дотационными, государство их везде поддерживает. Европейский фермер считается на 50% госслужащим, потому что более 50% дохода приходит со стороны государства, а не со стороны рынка. В России тоже многое делается со стороны государства. Постоянно увеличиваются госсубсидии, но тем не менее на сегодняшний день этого недостаточно, и ситуация в молочной отрасли очень серьезная. Мы с этим неизбежно сталкиваемся каждый день, покупая молоко, и работаем с нашими поставщиками. И здесь была проведена серьезная оценка того, как именно мы можем помочь. То есть не примитивно повышать все время цену за молоко, а как-то добиться, чтобы себестоимость производства молока была ниже, а эффективность выше.

Да, это животрепещущий вопрос.

Это очень важный вопрос со всех сторон. Со стороны потребителей — это доступные качественные молочные продукты в магазинах. С другой стороны — отрасль молочного животноводства предоставляет наибольшее количество рабочих мест во всем сельском хозяйстве. Если на селе не будет молочного животноводства, там не останется людей. Понятно, что на какую-то старую неэффективную ферму, где ручной труд, где люди работают по колено в грязи, молодежь не пойдет. А новых строится недостаточно. Здесь нужно очень комплексно подходить

к тому, чтобы строились новые современные предприятия, чтобы молодежи было не стыдно там работать — за достойную зарплату, в хороших условиях труда. В принципе, современный животноводческий комплекс — это высокотехнологичное предприятие, где люди ходят в белых халатах, где нет запаха навоза. Там достойные зарплаты, которые сопоставимы или даже часто выше городских. Там интересно работать.

Понятно, что бизнес не может взять и сделать всем хорошие фермы просто так. Это непосильная задача.

И не задача бизнеса. Поэтому мы искали здесь какую-то нишу, в которой мы могли бы быть полезны нашим поставщикам. И конечно, учитывали, что мы крупнейшая компания, которая занимается переработкой молока, имеет почти столетний опыт в этом, работает более чем в ста странах мира. У нас есть возможность принести в Россию те ноу-хау, которые существуют на западе.

И что в итоге сделали?

Мы создали учебное заведение — «Молочную Бизнес Академию», МБА. Это образовательное учреждение, достаточно уникальное. Оно базируется в Липецкой области, в селе Вербилово, имеет филиалы в других регионах, проводит выездные сессии. Для нас производство молока, конечно, не ключевой бизнес, но одно хозяйство у нас есть, причем — одно из самых современных. Оно нам досталось после слияния с российской компанией Юнимилк в 2010 году. Мы используем его, чтобы внедрять самые современные технологии, и на его примере показывать высокоэффективное производство. Там одни из самых высоких надоев в России, значительный уровень автоматизации. Применяются все передовые технологии в кормлении, содержании, обеспечении благополучия животных, учитываются экологические составляющие.

Ферма вам досталась в 2010 году, а когда открыли Академию?

Молочную Академию мы открыли в 2012 году. В Вербиловском хозяйстве более тысячи трехсот голов скота, оно очень современное, красивое. Но учить на его базе нельзя, потому что оно действующее. Мы рядом построили кампус, небольшое здание, где есть учебные классы и место, где люди могут жить. Одновременно там могут селиться до двадцати человек — оптимальный состав для одного курса. Рядом открыли тренировочную ферму. Ее главная задача — на практике показывать методики, которым мы обучаем. Там девяносто голов скота и есть возможность проводить занятия. Она тоже поставляет молоко — для того, чтобы проект окупался. Мы инвестировали очень серьезные средства — уже более 50 млн рублей в учебный центр и тренировочную ферму. Совсем недавно мы объявили о дополнительных инвестициях в 36 млн рублей. Это совместные инвестиции Danone Россия и Эко фонда Danone, действующего на глобальном уровне. Мы считаем, что такие проекты должны потом

выходить на самоокупаемость. Но инвестиции, которые уже сделаны, возвращать не нужно. Что позволяет сделать обучение в этом центре платным, но гораздо ниже рыночной цены за подобные курсы.

Мы считаем, что хозяйство, которое посылает своего работника на обучение, должно за него заплатить, пусть и ниже рыночной цены. Тогда с этого работника, когда он вернется, директор его совхоза, фермы спросит: «Чему ты научился? За что мы заплатили деньги?». И он должен будет на практике применить полученные знания и доказать, что деньги потрачены не зря, ведь хозяйство считает каждую копейку. Учитывая, что экономическая ситуация сложная, мы считаем, что это крайне важно. К тому же мы продолжаем и дальше работать с хозяйствами, которые отправляли к нам работников на учебу.

■ Можно подробнее об этом?

Да. Важно, что мы относимся к этому процессу не как «обучили и забыли». Мы начинаем всегда с аудита хозяйств. Присылаем опросники, на которые должны ответить специалисты, и выявляем основные проблемы. Тогда становится понятно, какой курс им будет интересней.

■ То есть это этап анализа ситуации, потребностей?

Это оценка, непосредственно касающаяся каждого конкретного хозяйства, которое высылает своих работников учиться. Ответив на эти вопросы, они сразу видят, где у них есть какие-то провалы, что им нужно. Выбирают курсы и отправляют своих людей учиться. После обучения у нас есть механизмы, которые помогают оценивать его эффективность. Связь с людьми, прошедшими обучение, не прекращается ни через месяц, ни через год, ни через два. Мы обязательно собираем от них информацию по всем ключевым показателям: что дало это обучение, что мы смогли привнести. Самые показательные вещи — это увеличение надоев. То есть если у вас одна корова дает двадцать литров молока, это одна себестоимость, если двадцать пять литров молока — это другая себестоимость. Это все легко посчитать. Во-вторых, затраты на корм: есть определенный курс, который позволяет вам усовершенствовать программу кормления. Корова — сложный механизм. Сколько она съест и чего, столько и соответствующего качества молока она даст. Вы можете покупать очень дорогой корм, тратить много денег, и корова будет давать прекрасное молоко, но себестоимость вырастет до небес. Важно понимать, что в рамках того же бюджета можно скорректировать программу кормления, чтобы увеличить объемы, сохранив качество.

■ А качество как-то меряется?

Конечно. Сортность молока зависит от загрязненности. Есть такой показатель — соматические клетки — это уровень загрязненности молока. Очень важно, в каких условиях содержится корова, как ее доят — грубо говоря, моют ли вымя перед дойкой, или нет.

В последнее время много сообщений о том, что в разных молочных продуктах содержатся антибиотики. Вы этот фактор контролируете?

Обязательно. По закону запрещено принимать молоко с антибиотиками, но мы были первой компанией, которая отказалась на 100% принимать молоко с антибиотиками. К сожалению, молоко, которое мы не принимаем, его не выливают, а куда-то оно идет. Достаточно громкие были у нас в свое время скандалы с поставщиками, которые грозили, что сейчас выльют все молоко на площади миллионного города, если мы его не примем... Крупные известные бренды не позволяют себе играть в эти игры.

Вы опираетесь на международные стандарты?

Да, международные компании обязательно это делают. На российском рынке есть проблемы, не будем это скрывать. Но ситуация улучшается с каждым годом, и без ложной скромности скажу, что мы играем в этом серьезную роль. Наверно, другие крупные переработчики тоже занимаются подобным, все работают со своими поставщиками. На сегодняшний день существуют высший, первый и второй сорт по уровню загрязненности молока. Второй сорт молока по европейским стандартам не должен вообще существовать. С 2017 года и у нас оно должно исчезнуть. Мы помогаем образовывать представителей молочной отрасли. Нас об этом часто просят региональные правительства, и мы представляем своих специалистов. Это особенно важно для мелких производителей, например частных хозяйств. В России немного частных хозяйств, но все равно эти частники есть, и от региона к региону ситуация разнится. Например, у нас крупное предприятие в Тюменской области, и там же достаточно много частных хозяйств. И там совместно с правительством организован практически ликбез, который позволяет повышать уровень осведомленности производителей молока и повышать его качество.

Про оценку этого проекта, касающегося работы с поставщиками, информация исчерпывающая. А теперь расскажите про образовательный проект, который вы ведете с детьми. Здесь тоже было бы интересно понять, как все происходит.

Есть несколько проектов, которые исходят из одной проблемы — неправильного питания. Это приводит к недостатку полезных веществ, из-за того, что парадигма питания очень изменилась за последние 20-25 лет.

Как только Danone начал работать в России, он столкнулся с тем, что произошло катастрофическое снижение потребления молочных продуктов в постсоветский период времени. Это касается не только молочных продуктов — после голодных девяностых годов, когда развалилось сельское хозяйство, произошло снижение потребления разных продуктов. Многие категории восстановились. Потребление птицы, яиц, например, восстановилось очень быстро. Вы наверно помните

«Ножки Буша», которые прекрасно заместились нашими местными курочками, теперь уже трудно поверить, что когда-то был такой импорт птицы, сейчас огромное количество местных птицефабрик, и у нас есть выбор. Есть разные бренды, мы выбираем по качеству — то есть мы дошли до настолько полного обеспечения, что уже может быть конкуренция между производителями. То же самое и с яйцами произошло. В отношении говядины, свинины мы превысили показатели советского времени, когда был дефицит мяса, и, в общем, неплохо себя обеспечиваем. По потреблению фруктов и овощей мы превысили показатели советского времени.

А вот что касается молока, то мы как упали, так никуда и не вернулись. Небольшой рост произошел где-то в начале 2000-х годов, но потом мы достаточно стабильно идем на одном уровне, и рост — крайне незначительный. А сейчас в связи с кризисом — опять падение. Я думаю, не нужно объяснять пользу молочных продуктов, — молочный белок, который к нам приходит с молочным продуктом, к сожалению, ничем не компенсируется

■ **То есть вы и здесь начинали с оценки потребностей?**

Да, конечно. Идея детского образовательного проекта родилась, во-первых, потому, что пищевые привычки закладываются в детстве. Объяснять подросткам, что не надо есть фастфуд и пить газировку в таких количествах, бесполезно. Если вы в дошкольном или школьном возрасте не сформировали привычку у ребенка получать удовольствие от базовых продуктов, он уже не научится. Вы не заставите его, тем более во взрослом возрасте, есть творог, йогурты, пить молоко, кефир.

Мы не сами разрабатывали эти программы, вошли в партнерство с некоммерческой организацией «Доверие», у которой были уже созданы образовательные проекты для детей, касающиеся других правильных привычек. Они очень заинтересовались темой правильного питания, привлекли детских психологов и педагогов для разработки программы «Здоровое питание от А до Я». Мы опробовали ее в одном регионе, увидели, что есть понимание, эффект, поддержка от региональных властей. Начали с детских садов.

■ **А почему были выбраны именно детские сады?**

Многие в школах внедряют подобные проекты, а в детских садах гораздо меньше. Не часто кто-то приходит в детские сады и бесплатно предлагает развлекательную программу. Она очень хорошо была воспринята, нас некоторые регионы просят, чтоб мы приезжали к ним с этой программой. Не все мы можем охватить, это затратная история. С детьми должны работать специально обученные люди. Мы не можем обучить огромное количество аниматоров.

Скажите, пожалуйста, когда вы делали этот образовательный проект, вы смотрели, что у соседей-пищевиков? Потому что есть разные образовательные программы — например, у Nestle, у Мон’дэлис.

Мы ознакомились с разными программами, Даноновские программы осуществляются на западе, мы какой-то их опыт перенимали. Конечно, мы смотрели программу Nestle, очень крупной компании. У них есть образовательная программа, тоже направленная на здоровое питание, она рассчитана на 5-6 классы. Поэтому мы целенаправленно пошли в детский сад, и потом нас попросили распространить опыт на 1-2 классы школы. Все-таки у нас несколько другие акценты в программе, я не считаю, что они конкурируют в данном случае. Чем больше, тем лучше, они могут дополнять друг друга, я не вижу в этом никакой проблемы. Про программу Мон’дэлис не знаю, постараюсь познакомиться с их опытом.

Вернемся к теме оценки. Как вы оцениваете эффективность этих образовательных инициатив?

Конечно, мы не ждем, что в ближайшие год-два повысится потребление молочной продукции в результате этой программы... Оценка эффективности здесь — в понимании проблемы: насколько больше людей начинают ее обсуждать. В проекте «Здоровое питание от А до Я» речь идет о правильном питании в целом, но молоко занимает серьезную часть. Мы тесно связываем этот проект с другим: «Три молочных продукта в день», который проводит наша отраслевая организация «Союзмолоко», объединяющая крупнейших производителей молока. Туда входит и прямая реклама — было много наружки со знаменитостями. Они, кстати, все бесплатно участвовали в этой рекламе. Было очень приятно, что подхватили идею. Девушки, которые представлены на плакатах, бесплатно приняли участие, поскольку это соответствовало их личному мнению о том, что нужно есть самим и чем кормить свою семью... Есть еще разные образовательные мероприятия для журналистов, для общественности, для потребителей. Устраиваются, например, акции в крупных торговых сетях, которые с нами в партнерстве. Мы привлекаем докторов, которые отвечают на разные вопросы, раздаем листовки и т.п. Проводится денситометрия, есть такой прибор — остеоденситометр, который меряет толщину вашей костной ткани. Этот прибор показывает, все ли в порядке с ней. Если есть остеопения, то человек в зоне риска, а если остеопороз, то это уже заболевание. Выстраиваются огромные очереди.

Я бы с удовольствием померила.

Мы бы сделали, но буквально вчера отдали этот прибор кому-то на акцию... У нас в нескольких регионах есть такой прибор, мы все себе регулярно меряем. У нас в офисе у всех все замечательно, потому что мы едим много молочных продуктов.

Это не научное исследование, — когда, например, мы обследуем 200 человек в супермаркете, это не может быть клиническим исследованием, но результаты коррелируются с данными официальной медицинской статистики по регионам. Потребление молочных продуктов зависит от региона. Например, в Москве и Санкт-Петербурге — неплохая статистика. В южных регионах меньше потребляют молочных продуктов, исторически на юге много «мясоедства». Северо-запад же один из лидеров по потреблению молочных продуктов.

■ **Да, даже известная карело-финская уха у них со сливками...**

Когда мы делаем свои замеры, они соответствуют медицинской статистике заболевания остеопорозом. Дальше мы начинаем проводить опрос — у нас это всегда делает врач — по поводу уровня потребления молочных продуктов. Там все тоже соответствует медицинским данным: если у человека все в порядке, он, как правило, действительно употребляет два-три молочных продукта в день. Люди, которые в зоне риска, употребляют их гораздо меньше. Люди, у которых замечен остеопороз, не употребляют молочные продукты практически совсем. Это все коррелируется и, естественно, соответствует всем научным данным и выкладкам, которые приводят медики. А они настаивают, что состояние костной ткани напрямую зависит от потребления молочных продуктов.

■ **Такие просветительские вещи померить с точки зрения эффективности достаточно сложно, может быть, постфактум отзовется. А что касается образовательного проекта с детьми, то там есть то, что можно померить. Я так поняла, что сначала специалисты из благотворительного фонда ведут занятия с детьми, привлекают школьных педагогов, а потом распространяют методики, пошаговые рекомендации, какие могут быть уроки, разные игровые вещи. Насколько такая практика дальше распространяется?**

Мы, конечно, хотим, чтобы занятия продолжались дальше и без нашего участия, но, к сожалению, не можем это контролировать. Как процесс развивается дальше, мы пока не меряем, пока у нас нет такого ресурса. Может, это вообще не наша роль. Конечно, было бы неплохо, если уроки здорового питания вошли бы в официальную образовательную программу. Но все-таки этим должно заниматься министерство образования, комитет образования в регионах. И я думаю, что это может стать для нас следующим шагом — уже в партнерстве с федеральными органами исполнительной власти, с региональными органами, может быть, с региональными общественными организациями, чтобы посмотреть, как это дальше развивается, внедряется.

■ **А сейчас что меряете в этой части работы?**

Меряем охват, и у нас очень серьезные цифры. В проекте приняло участие уже более 213 000 детей дошкольного и младшего школьного возраста со всей России. Кроме того, цифры больше — вместе с учителями и родителями это более

350 000 человек, — мы знаем, что дети активно рассказывают об услышанном от нас дома. Если их научили чему-то в школе или в детском саду, они несут это знание дальше. Поэтому мы пока считаем количество и надеемся, что оно будет переходить в качество.


Подобный подход к оцениванию у нас практикуется тогда, когда мы делаем какое-то мероприятие для прессы в рамках, например, того же проекта «Три молочных продукта в день», или когда проводим мероприятия для общественности. Мы меряем и то, сколько человек мы охватили, и, например, тиражи, количество выходов в прессе. То есть мы измеряем аудиторию, которая могла бы ознакомиться с нашей программой. И с наружкой тот же подход. Здесь мы меряем, сколько человек узнало об этой программе, узнало о проблематике. Конечный итог замера должен был бы показывать количественное увеличение потребления, но здесь действует много различных факторов. Давайте будем объективны, мы понимаем, что все равно есть колебание цен, колебание экономическо-политической ситуации тоже оказывает, конечно же, влияние. Что греха таить, цены растут на все пищевые продукты и на молочные тоже. К сожалению, потребителям приходится часто выбирать, что купить. Например: либо хлеб, либо молоко. Просвещением этой проблемы не решишь, должна быть экономическая возможность потреблять здоровые и полезные продукты.

Результаты этой оценки кому предоставляются? Насколько они публичны, открыты, доступны?

Я не могу сказать, что мы пиарим результаты оценки вовне. Мы используем эти материалы в разных общеинформационных презентациях о компании, на сайте, где мы рассказываем о наших проектах. Если говорить про МБА, то на сегодняшний момент обучено более 500 человек. У тех хозяйств, которые прошли обучение, мы видим определенное повышение надоев, тот или иной процент снижения себестоимости. Мы эту информацию используем для того, чтоб привлечь еще больше слушателей в «Молочную Бизнес Академию». Это становится неким аргументом и тогда, когда мы представляем в органы государственной власти результаты своей активности. Это тоже инвестиция в Российское сельское хозяйство, инвестиция в развитие. У нас есть и прямые инвестиции, когда мы помогаем нашим партнерам строить крупные комплексы, предоставляем займы, сами напрямую инвестируем, но это уже другая история.

Этот год был объявлен «Годом оценки» отчасти для того, чтобы продвигать эту тему, поэтому распространение информации всячески приветствуется. Но на сайте Danone я не нашла материалов, касающихся оценки программ. Нашла лишь «оценку условий труда»...

Мы никогда не называли наш опыт «оценкой». Поскольку мы никогда не действовали в рамках какой-то определенной теории, для нас нормальный подход — понять конкретную проблему, искать решение и смотреть, насколько эффективно



мы ее решаем. Это наш подход, как в бизнесе, так и в социальных проектах. Это больше здравый смысл, нежели формализованная теория. Но после знакомства с материалами о методах оценивания, которые предоставил Форум Доноров, мы поняли, куда нам стоит двигаться. И мы, конечно, будем использовать это в дальнейшем, и осуществлять более эффективную оценку. Наверно мы пока не дошли до того, чтобы серьезно тратить деньги на внешнюю оценку, поскольку все сейчас активно действуют в рамках ограниченных бюджетов. Есть некие независимые от оценки подтверждения того, что мы действуем правильно. Наверно, для большей эффективности все средства, которые есть, мы будем направлять на сами социальные проекты, а не на их оценку. Нас часто спрашивают, почему мы не делаем социальные отчеты конкретно по России. У нас есть один глобальный корпоративный социальный отчет, но делать его в каждой стране достаточно затратно. Честно говоря, жалко денег, и мы, действительно, хотим как можно большую часть имеющихся средств, непосредственно вкладывать в проекты.

Но о том, чтобы распространять информацию о наших результатах более широко, мы готовы подумать. То, что мы не делаем это сегодня, не означает, что не будем делать завтра.

Автор: Лидия Тихонович

Материал портала Милосердие.ру.

Публикуется с разрешения редакции.

