

对标调研 | 北美基金会评估实践最新动态



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年3月

调研背景

- 开展监测评估并促进项目策略或组织战略的改善，已经被越来越多的基金会纳入日常工作。基金会对于评估的支持力度如何？开展了哪些具体的工作？评估结果在哪些场景得以应用？在此过程中又遇到过哪些挑战？
- 为了了解美国和加拿大基金会监测评估实践数据，评估创新中心（Center for Evaluation Innovation，简称CEI）分别于2009年、2012年、2015年和2019年开展了4次调研，本次将为大家带来最新一次的调研结果。
- 本文编译有删减，原文请参见：
<https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2020/01/FinalBenchmarkingReport2020.pdf>
- 拓展阅读：CDR曾对2015年的调研结果进行编译，参见：
<http://cdr4impact.org.cn/product/1588.html>

调研对象

- 本次调研针对满足以下条件的基金会开展：分布在美国和加拿大，年资助额超过1000万美元的私人基金会或社区基金会，或是 CEI 评估论坛网络的成员（大部分成员符合年度资助标准）。
- 每个基金会的问卷由机构内部负责评估工作的**最高级别人员**完成。
- 最终共向354个基金会发放了问卷，回收有效问卷161份。所有回复的基金会中，年资助额中位数为3000万美元。

本次调研关注的问题

1. 基金会在评估方面的投入

- 部门及人员设置、岗位职责、投入金额

2. 基金会开展了哪些评估工作

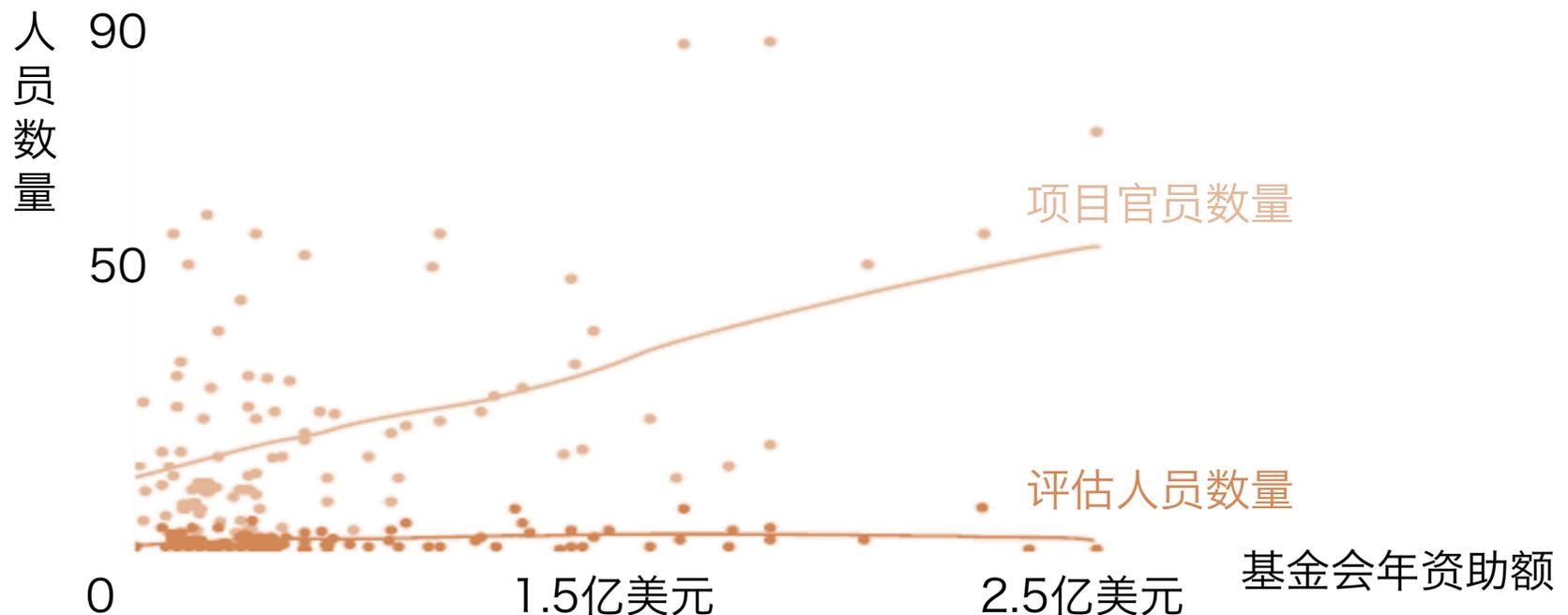
- 工作内容及优先级
- 不同类型评估方法的使用情况
- 面临哪些挑战

3. 基金会对评估的支持力度及应用情况

- 基金会理事会对评估的态度
- 基金会高层对评估的态度及应用
- 基金会向谁分享评估发现

1. 投入：部门及人员设置

- 42%的受访基金会设立了专门的评估部门，较2015年（34%）有所增加。
- 约每16位全职项目官员对应1位评估人员（这一比例在2015年时是10:1）。资金体量更大的基金会往往有更多项目官员，然而评估人员的数量并未随资助额增加而增多。



1. 投入：评估人员职称及工作年限

□ 受访者的职称中最常见的词汇分别是：评估（40%）、学习（36%）、研究（14%）、战略（9%），其中**学习一词的占比在过去10年间的4次调研中占比逐步提升。**

□ 在近3/4的受访基金会中，最高级别评估人员的职位相当于**副秘书长或总监级别**。一半的受访者直接向基金会的秘书长汇报工作。



□ 受访者中，在基金会内部负责与评估相关的工作时长不足2年的占33%，较2015年（38%）略有下降。



1. 投入：评估人员有哪些职责

- 大多数受访者的首要职责是为基金会提供管理咨询，或设计与评估相关的活动。

55%

评估人员负责直接领导和管理评估工作

35%

评估人员负责辅导其他员工开展评估工作

23%

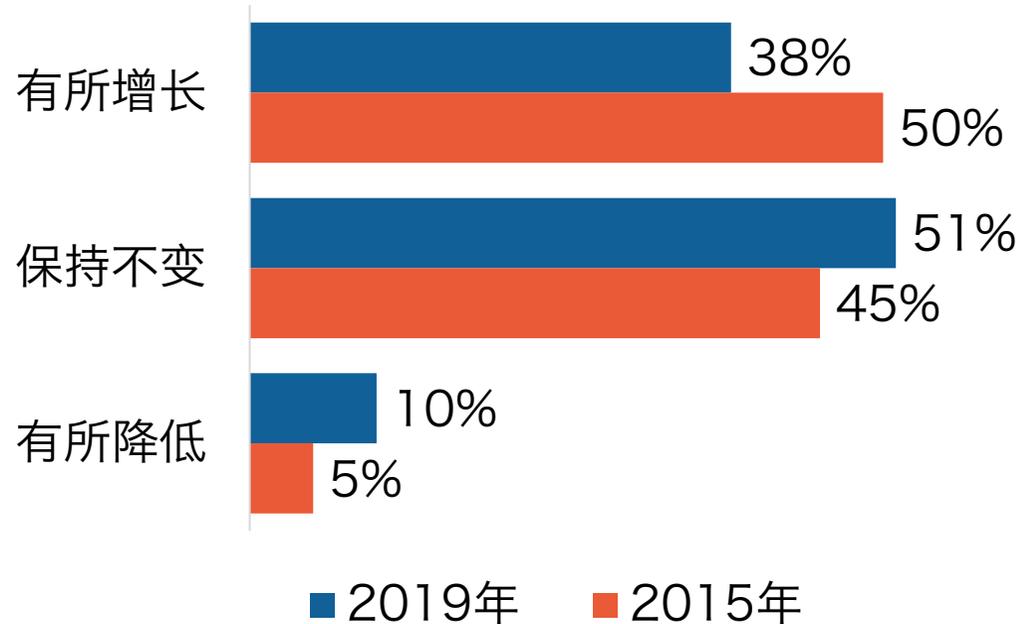
评估人员负责聘请第三方执行评估工作

14%的受访者同时负责以上三类工作

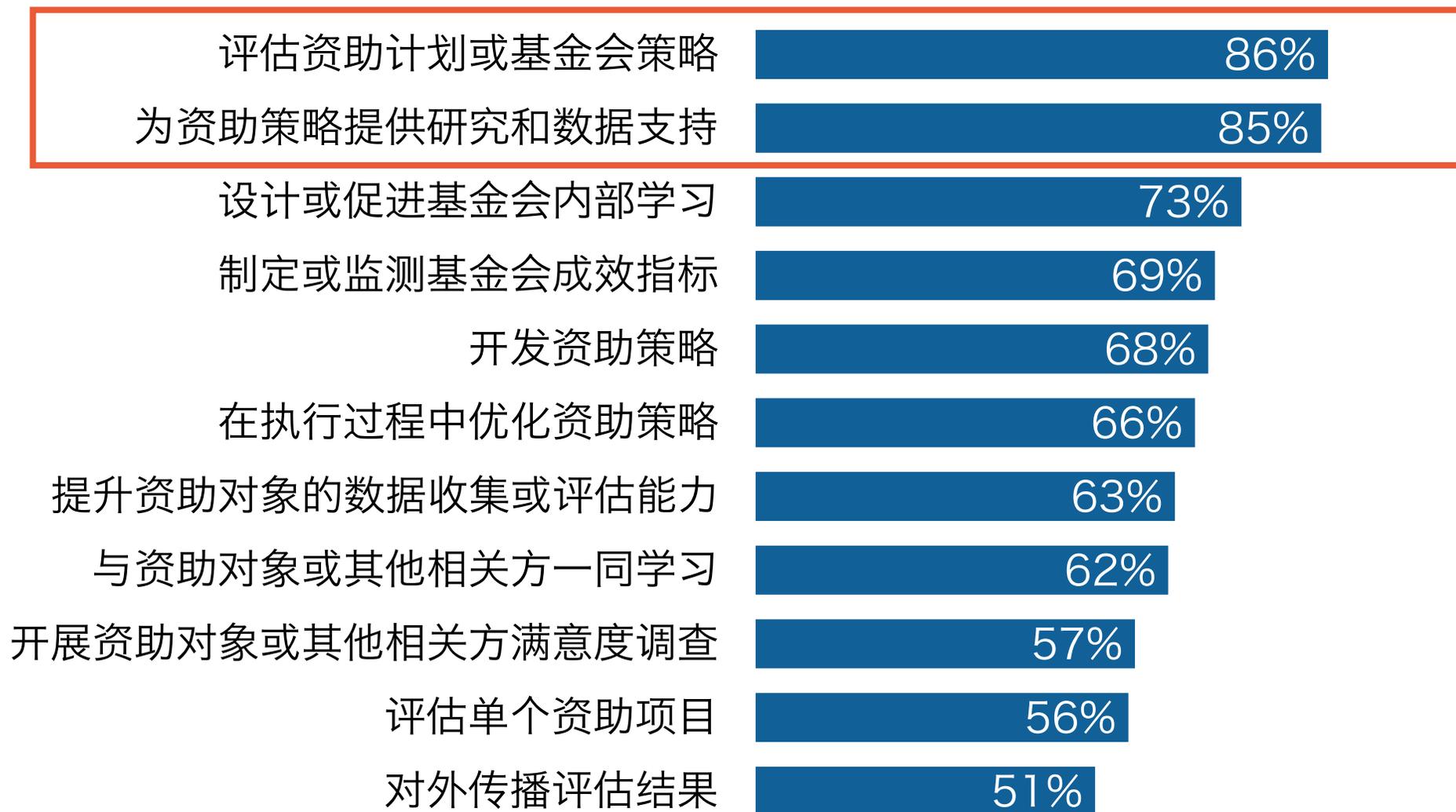
1. 投入：评估资金投入

- 过去两年间**评估预算有增长**，基金会年评估预算的中位数为52万美元（占年资助额中位数的**1.7%**）。但与过去相比，评估预算的增长速率有所下降。

过去两年间，基金会用于评估的资金，相对于项目的预算：

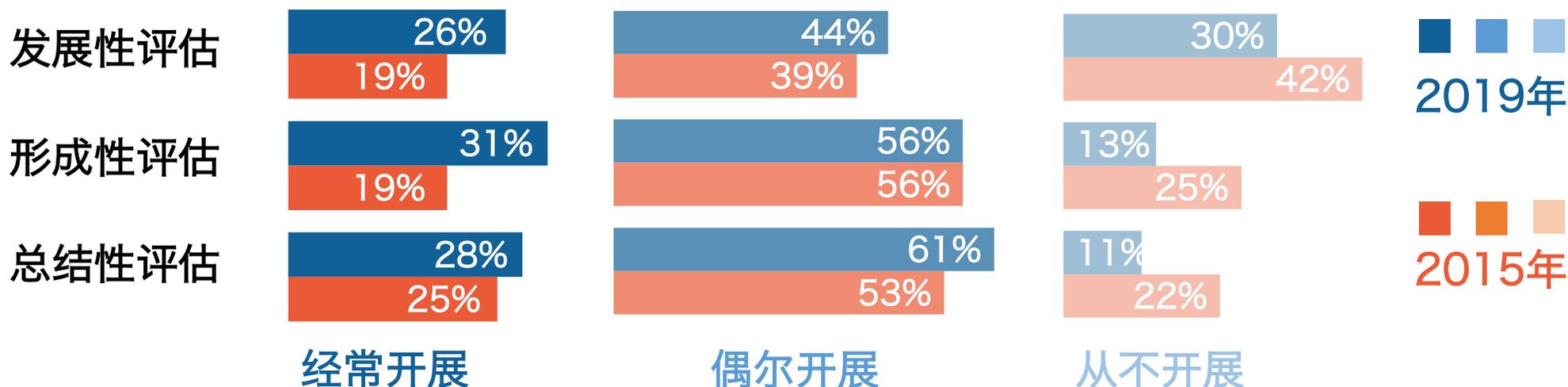


2. 评估工作：开展了哪些评估工作



2. 评估工作：倾向于开展什么类型的评估

□ 近年来，基金会开展各类评估的比例均有所增加。形成性评估增长最明显。从不评估的基金会越来越少。



- 发展性评估（Development Evaluation）：强调外部环境多变，且项目策略不稳定的情况下，收集及时性信息，以不断改进项目设计和执行。
- 形成性评估（Formative Evaluation）：在干预过程中进行，目的是改善项目设计和实施。
- 总结性评估（Summative Evaluation）：在干预结束后进行，目的是检验目标达成情况，适合于目标、指标、干预清晰的项目。

2. 评估工作：面临哪些评估挑战

- 2019年的评估挑战与2015年相比变化不大。如何让评估能够服务于基金会和所在领域、并为资助对象带来帮助，仍然是最大的挑战。

评估能够帮助基金会形成有意义的洞见 73%

评估能够贡献于所在的领域 73%

评估能够给资助对象带来帮助 69%

评估结果能够应用在基金会未来工作中 62%

找到靠谱的第三方评估机构 56%

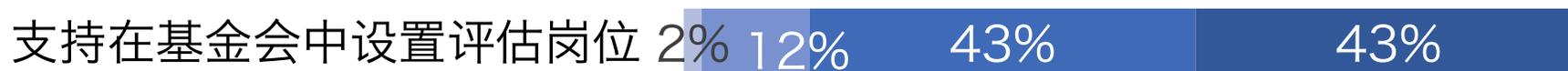
为评估分配足够的资金 54%

基金会员工与资助对象就评估目标达成… 37%

基金会员工与第三方评估人员就评估目… 27%

3. 支持与应用：基金会理事会对评估的态度

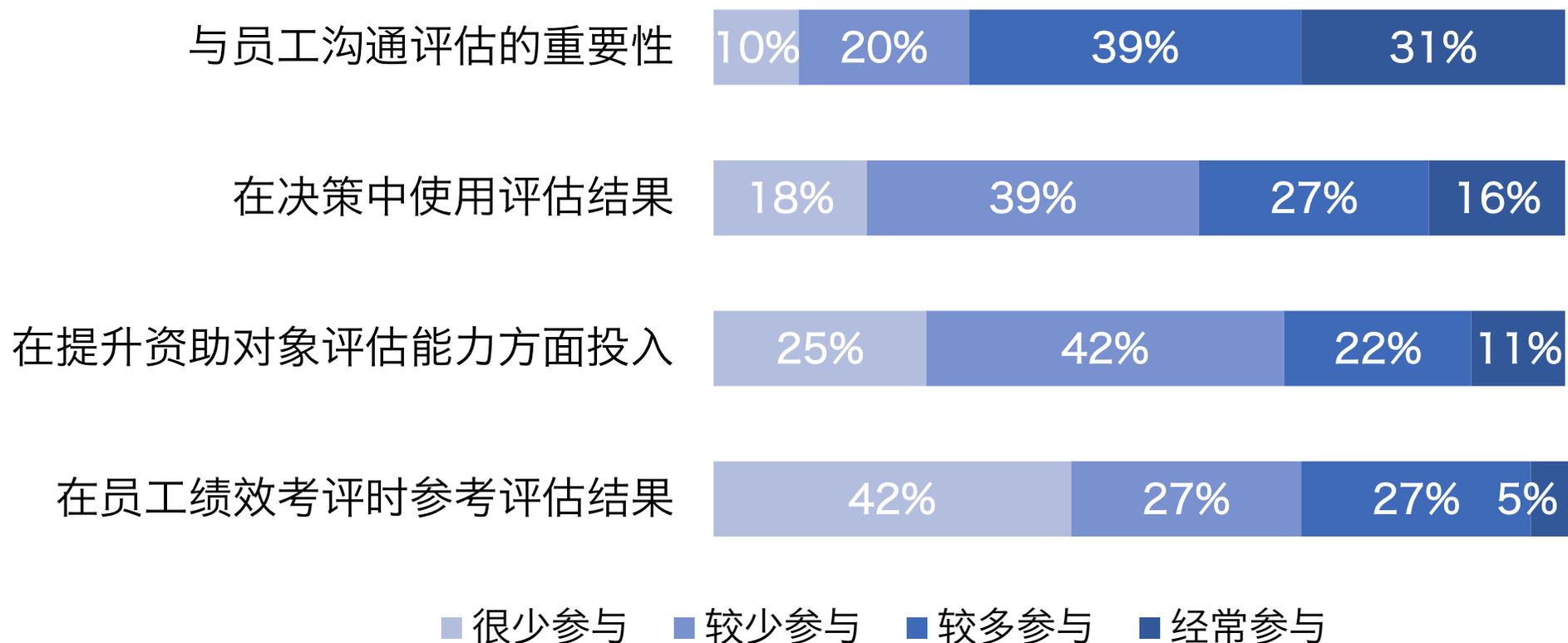
□ 基金会理事会对评估的支持度较高。



■ 不支持 ■ 较少支持 ■ 基本支持 ■ 非常支持

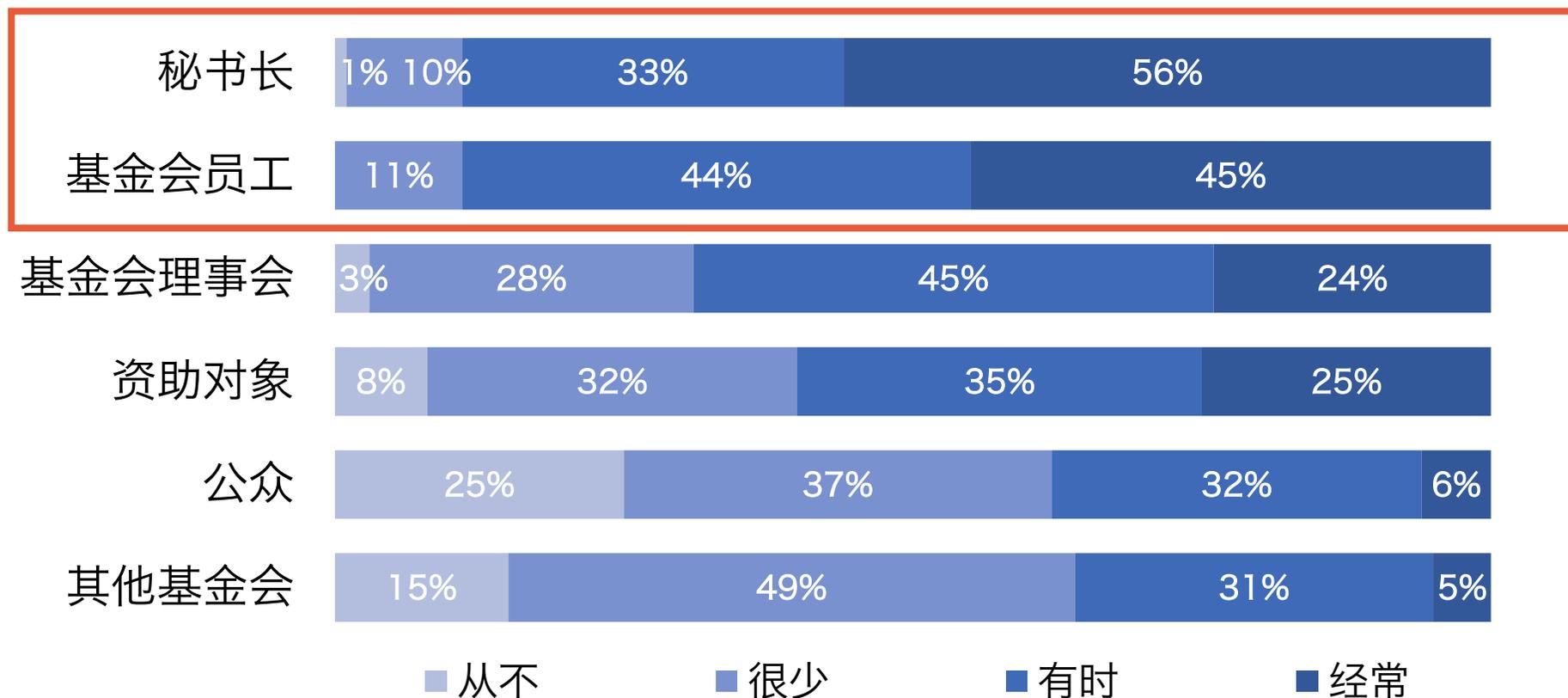
3. 支持与应用：基金会高层对评估的态度及应用

□ 基金会高层很认可评估的重要性，但对评估结果的应用却明显偏少。



3. 支持与应用：基金会向谁分享评估发现

□ 基金会最常在机构内部，与秘书长和员工分享评估结果，而极少在机构外部与公众和其他基金会分享评估结果。且2019年对外分享比例较2015年有所下降。



延展思考

- 令人开心的结果是，近年来基金会对评估人员越来越重视，也越来越看重学习的价值。但让人担忧的问题同样很多。大家都希望评估能够指导基金会战略和实际工作，然而最大的困难也在于此。为什么会这样？
 - 是因为评估从最初就未被纳入机构整体战略，缺乏人员和资金，也缺乏应用的途径？
 - 是因为领导层态度上认可评估，实际上却很少让评估结果发挥作用？
 - 是因为评估人员同时承担了太多职责，无法聚焦？
 - 是因为评估本身的设计没能与机构战略目标相契合？
 - 还是因为过于害怕对外分享评估结果，失去了许多协同变革的机会？
- 这些可能的答案在本次研究中都出现了支持的数据，但每家机构一定都有自己的答案。只有找到真正属于自己的问题根源，才能解决问题。当然，我们要准备好打一场持久战。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。