



# 案例 | 欧文基金会 影响评估与学习框架和实施要点



资助者圆桌论坛 (CDR)  
2019年12月

# 本文目录

- 詹姆斯·欧文基金会（James Irvine Foundation）的战略目标是为加州在贫困中奋斗的家庭和年轻人提供更多的经济机会和政治机会。为了更有效的行动，基金会推出**影响评估与学习项目**（Impact Assessment & Learning, 以下简称**IA&L**或**评估学习**）。

关于欧文基金会的资助框架和战略，可参考CDR已编译知识《案例：欧文基金会的战略和资助组合框架》<https://www.jianguoyun.com/p/Dckw-CMQ6YDCBhiUiZMB>

- 本文介绍了欧文基金会影响评估与学习框架的主要内容以及实施过程中的要点。主要内容包括：

- 影响评估与学习的定义及其对基金会的价值
- 欧文基金会为何采用影响评估与学习框架以及谁为影响评估与学习负责
- 循环反馈：基金会-资助伙伴-最终服务对象
- 影响评估与学习的原则
- 何时、如何进行影响评估与学习
- 不同维度的影响评估与学习
- 欧文基金会全面实施影响评估与学习及优先工作

附：影响评估与学习方案模板

关于基金会影响评估与学习，更多信息请参考官网信息 <https://www.irvine.org/learning/our-approach>

# 1. 影响评估与学习的定义及其对基金会的价值

- “影响评估与学习”是用来衡量基金会在实现目标过程中的进展和影响的过程。基金会通过不同的方法收集各种定量和定性的信息，包括资助前的尽职调查、实地考察、资助双方会议记录，有针对性的研究、评估、社区会议和资助伙伴的意见调查。基金会定期综合和反思收集到的信息，为工作决策提供信息和调整依据，以增强基金会的影响力。
- 影响评估与学习对于基金会的价值包括：
  1. **指导战略和资助决策**：帮助基金会决定应该在哪里进行资助、如何资助、资助的影响是什么、以及什么时候需要改变，从而确保有效的利用资源和人才。
  2. **支持问责和强化透明**：支持基金会的内外部分享，比如基金会在做什么、为什么要这样做、从中学习到了什么、以及如何运用这些学习所得。
  3. **加强基金会在一线的影响力**：基金会与领域内相关方分享经验，尤其是非营利部门、公共部门和慈善机构。基金会这样做的目的是，让伙伴的工作广为人知，并扩大基金会的影响（例如，通过联合资助、模型复制和规模化等手段）。基金会也希望借此获得他方的指导，以及提高基金会的影响力。

# 1.1 欧文基金会为何采用影响评估与学习框架（1/2）

- 为确保员工和理事会清楚地了解评估和学习的方法，欧文基金会开发了影响评估与学习框架（简称IA&L框架）。框架主要解决两个问题：
  1. 基金会如何对照预期的成效目标来衡量工作进展和影响力；
  2. 基金会如何学习和应用这些评估结果，让它们能持续的指导战略决策。
- 为此，基金会需要做到两点：

## 做法一：

团队内部定期互通战略、影响评估与学习成果。战略指导评估学习，同时，评估学习的结果也会为战略决策提供信息。

## 做法二：

形成一个不断“学习 - 反思 - 调整”的循环，并将学习评估纳入其中，以促进持续改进。这个过程由基金会员工主导并深入参与（理事会也会定期参与），并在不同程度上与资助伙伴协作。

# 1.1 欧文基金会为何采用影响评估与学习框架（2/2）

IA&L框架也需要根据评估学习和实践经验来不断改进，以配合不断迭代更新的资助战略、目标和行动。

□ 基金会目前正在采取新的工作模式，这个阶段的特点让IA&L框架格外适用：

- 项目团队跨不同领域/项目，大多数项目员工负责多个方案；
- 制定资助方案的阶段，需要与资助对象建立更紧密的伙伴关系；
- 新的资助计划有明确的时间周期和预期成果；
- 设计投资组合，以寻求比单个项目总和更大的集合影响力。

□ 在这个阶段，基金会在应用IA&L时，更突出以下几点：

- 减少衡量过去已发生的影响力，更多强调前瞻性信息，从而为基金会和资助伙伴的工作提供信息；
- 让员工、管理层、理事会和资助伙伴都能够参与到持续的反馈和改进中；
- 加强基金会-资助伙伴-最终服务对象之间的倾听、沟通和反馈。

## 1.2 谁为影响评估与学习负责

基金会的理事会、管理层、管理层和资助对象对影响评估与学习工作都扮演着重要角色：

**理事会：**主要问责角色，针对预期成效提出挑战，确保基金会有效的利用资源，并根据评估学习提供战略建议、指导和决策。

**管理层：**有责任打造并维持学习型组织文化，在机构层面要足够重视影响评估与学习并提供资源支持，确保评估学习与基金会实际的战略和行动相结合。

**普通员工：**有责任从创新项目的执行中吸取教训，适时调整改进，并确保基金会管理层和理事会获得足够的信息来履行各自职责。

**资助伙伴：**负责制定工作计划，将项目执行情况、影响、和学习收获形成书面建议或报告，并和基金会团队一同参与学习。

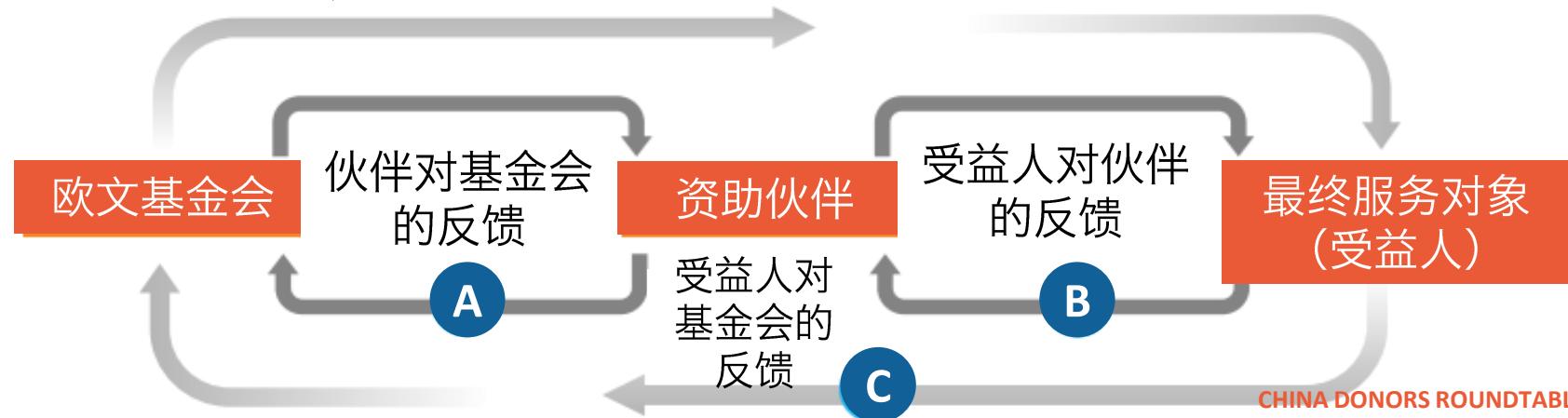
## 2. 循环反馈：基金会-资助伙伴-最终服务对象

- 基金会极其强调资助对象和最终服务对象的反馈，收集信息以改善工作，并让对方了解基金会的组织文化与工作方法。可以通过不同层次的双向反馈来实现：

**A：基金会-资助伙伴**：具体方式包括伙伴反馈意见调查表、邀请伙伴参与战略讨论和伙伴大会等；

**B：资助伙伴-最终服务对象（受益人）**：以创新形式为伙伴反馈提供支持，如“分享洞悉基金（Fund for Shared Insight）”、“善倾听（Listen for Good grants）”等；（关于分享洞悉基金和善倾听的更多信息可参考斯坦福社会创新评论中文版《开拓“资助反馈”的新领域：共享洞悉基金与非营利组织的共创实验》[https://mp.weixin.qq.com/s/5EkBPkJW8Zi9\\_xmFyf31mg](https://mp.weixin.qq.com/s/5EkBPkJW8Zi9_xmFyf31mg)）

**C：基金会-最终服务对象（受益人）**：通过社区聆听会议（Community Listening Sessions）等形式；



### 3. 影响评估与学习的原则

基金会采用以下原则来指导IA&L工作，这些原则由基金会理事会、员工和资助伙伴讨论形成：

- 明确IA&L工作的目的和对象；
- 培养鼓励创新、反思、灵活性和适应性的组织文化；
- 使用多种方法、从不同渠道收集数据（伙伴、最终服务对象及其他相关方）；
- 优先收集的信息有：正在发生的事件、为什么发生以及促进/阻碍进展的原因；
- 积极与资助伙伴、最终服务对象和相关方分享基金会的学习所得；
- 确保IA&L能够反映最终服务对象和整个领域的需求和需求的优先级；
- 平衡基金会在资助工作中的权力关系，以建立牢固和坦诚的伙伴关系，坚持多元、公平和包容的合作方式；
- 提高基金会机构整体和员工个人收集、使用数据的能力；
- 不同项目要有针对性的信息收集，只收集最重要和有用的信息；
- 尽一切可能减少收集数据过程中资助伙伴的工作量，努力精简工作流程和提高效率（比如不要让伙伴因基金会的不同需求提交重复数据、尽可能利用伙伴向其它资助者提供的信息等）。

## 4. 何时、如何进行影响评估与学习

基金会的资源和员工的时间有限且极其宝贵，需要审慎的决定何时、如何进行评估和学习。以下因素可以作为参考，帮助基金会把钱和时间“用在刀刃上”：

- **项目周期：**在**项目的不同时时间节点**（比如，需要决定是否继续资助、是否要着增加/减少资助金额、是否推进伙伴进入下一个发展阶段），对信息的需求也有所不同。要优先把资源用在能为关键决策提供信息的评估上。
- **数据能力：**要充分**考虑资助伙伴收集、使用和提交数据的能力**。基金会要善用那些提高数据生产效率和数据质量的工具，同时，考虑战略性的投资收据收集与处理、评估信息处理的相关能力建设和基础设施。
- **对评估的需求：****不同数据的用途及其生产耗费的资源均不同**。一些评估可以对项目影响力有严格的衡量，而一些评估更倾向针对更灵活的项目进行快速反馈；基金会在设计评估类型时，会充分考虑项目的发展阶段和干预性质，并优先那些对若干相似干预手法提炼有效性证据的评估。
- **可测性：**衡量不同的评估目标，所需要的指标也不同，**要选择现实中可以衡量的要素来生成评估指标**。例如，在评估职业培训项目时，可以使用小时工资的变化和职业发展的变化来衡量项目对参与者的影响；在评估政策倡导项目时，可以通过与政策相关的间接指标（比如，政策框架和讨论的频率、政策通过的情况）来表明项目进展。

# 5. 不同维度的影响评估与学习

- 基金会的资助结构分为三个层次：单个资助项目、资助计划（同一个细分领域/议题内不同资助项目的组合）、以及资助组合（领域内不同资助计划的组合）。
- 基金会针对每个层次设计了不同维度的信息收集。同时，基金会关注机构内部运作的不同元素，以确保每一个元素都能有效支持基金会的战略落地。

资助项目	资助计划	资助组合
<ul style="list-style-type: none"><li>• 资助前对伙伴的尽职调查</li><li>• 资助目标、产出和受众</li><li>• 资助伙伴的工作进展、能力变化、挑战和经验教训</li><li>• 实现的目标和产出</li><li>• 资助的重点、类型、金额、资助伙伴的类型和规模</li><li>• 从伙伴和最终服务对象学习的洞察</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 资助计划预期目标对应的工作进展和产出</li><li>• 关键成就、机遇和挑战</li><li>• 更广泛的背景信息及其对资助计划设计的影响</li><li>• 学习、反思和调整</li><li>• 在一个特定的项目中，关于资助伙伴或一组伙伴的信息</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 投资组合的成就和影响</li><li>• 对资助计划的反思和调整</li><li>• 社区和资助伙伴的反馈</li><li>• 资助伙伴的整合数据信息（来自foundationConnect，资助管理平台，详情见 <a href="https://www.salesforce.org/nonprofit/foundationconnect/">https://www.salesforce.org/nonprofit/foundationconnect/</a>）</li><li>• 更广泛的背景信息及其对资助组合策略的影响</li></ul>
基金会内部运作		
<ul style="list-style-type: none"><li>• 资助流程 · 财务 · 投资 · 沟通 · IT</li><li>• 人才发展与提升 · 员工参与度 · 多样性、公平性和包容性的实践</li></ul>		

## 6. 欧文基金会全面实施影响评估与学习及优先工作

- 基金会每个资助计划都将搭配IA&L方案，方案随资助计划启动，并根据资助计划的迭代而更新。每年至少自查一次看是否需要根据评估学习的需要而调整。
- 新的资助计划设计需要研究与开发（Research & Development）、领域扫描（Landscaping）、试点（Piloting）、正式启动（Initiative Launch）四个阶段。基金会也在不断积累经验，让评估学习更好的适应资助计划的不同阶段。
- 想用好这个框架并培养团队的评估学习思维，可能需要花费数年时间。因此，基金会也明确了一些优先工作，包括：
  - 培养鼓励创新、反思、灵活性和适应性的组织文化；
  - 提升内外部（IA&L团队、基金会员工、理事会和资助伙伴）的IA&L能力；
  - 收获和分享适用于基金会和伙伴内外部学习成果；
  - 在IA&L相关政策、实践和机制中，践行多样性、公平性和包容性等原则。

# 附：影响评估与学习方案模板

## IA&L方案的基本要素

1. IA&L的目的和受众
2. 资助计划的长期目标和预期成效
3. 评估学习的问题/假设
4. 回答/验证以上问题/假设的方法
  - 设计/方法，包括优势和挑战
  - 关键的背景信息
  - 数据收集的工具和数据源
  - 整合信息、分享、反思和调整的工作流程
5. 关键产出及其作用（举例：用来做决策、与领域内同行分享、提高伙伴工作的有效性）
6. 伙伴参与（资助伙伴参与到IA&L的设计实施并思考伙伴和最终服务对象如何从中获益）
7. 能力和资源需求
  - 预算
  - 人员配置（项目、评估、咨询顾问）
  - 能力支持：员工、伙伴所需的IA&L能力
8. 时间安排



## 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](http://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。