

案例 | 欧文基金会的战略和 资助组合框架



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年10月

本文目录

- 詹姆斯·欧文基金会（James Irvine Foundation）成立于1937年，至今已经投入16亿美元支持了加州3600多家NGO。2016年初，基金会发布了新的战略目标和资助组合框架以支持其使命“扩大加州人的发展机会”。
- 本文主要包括以下内容：
 - 一、基金会希望解决什么社会问题？
 - 二、基金会的战略目标和成功指标是什么？将采用何种资助管理框架？
 - 三、基金会的资助组合框架是怎样的？
- 本文编译自基金会2017年发布的资助回顾报告，原文请参见：
https://irvine-dot-org.s3.amazonaws.com/documents/247/attachments/Portfolio_Review_External.pdf?1496176889

1. 基金会希望解决的社会问题(1/4)

□ 近几十年来，“美国梦”一直在衰落。

- 中低收入群体的工资水平持续持平或下降。1979年至2013年，中等收入群体每小时工资上涨6%，低收入群体每小时工资下降5%，高收入群体每小时工资上涨41%。
- 2000年以来，就业率一直在下降，特别是男性。
- 公共政策影响着经济运行。从投票参与情况来看，并不能公平地反映各种族、教育背景和年龄阶段的声音。
- 专家指出衰落的原因之一是美国人对政府失去信心。
- 基金会看到一个重大的风险是，那些努力工作的低收入家庭和年轻人却永远在贫困中打转。

1. 基金会希望解决的社会问题(2/4)

□ 加州的情况反映了上述趋势。

- 加州的收入不平等现象日益扩大，尽管沿海地区经济增长，但内地的失业率仍很高。
- 加州有全美最高的贫困率（根据US supplemental poverty index），最贫困的几个国会选区就在加州。
- 2016年大选中，尽管从种族方面看投票参与率有所好转，但平均水平却更差了，特别是拉美裔和亚裔美国人的参与。

1. 基金会希望解决的社会问题(3/4)

□ 从经济、政治、社会等方面看，加州可能被描述为5个不同的地区。

| | 百分之一 | 精英 | 典型中产 | 在贫困中挣扎 | 被剥夺公民权 |
|--------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|
| 人类发展指数 (HD index score) | 9及以上 | 7-8.99 | 5-6.99 | 3-4.99 | 3以下 |
| 涉及区域 (neighborhood cluster) | 2 | 42 | 102 | 110 | 9 |
| 涉及人数 | 1% | 15% | 39% | 42% | 3% |

注：人类发展指数（Human Development Index）是包含了预期寿命、教育和收入等因素的综合指数。

1. 基金会希望解决的社会问题(4/4)

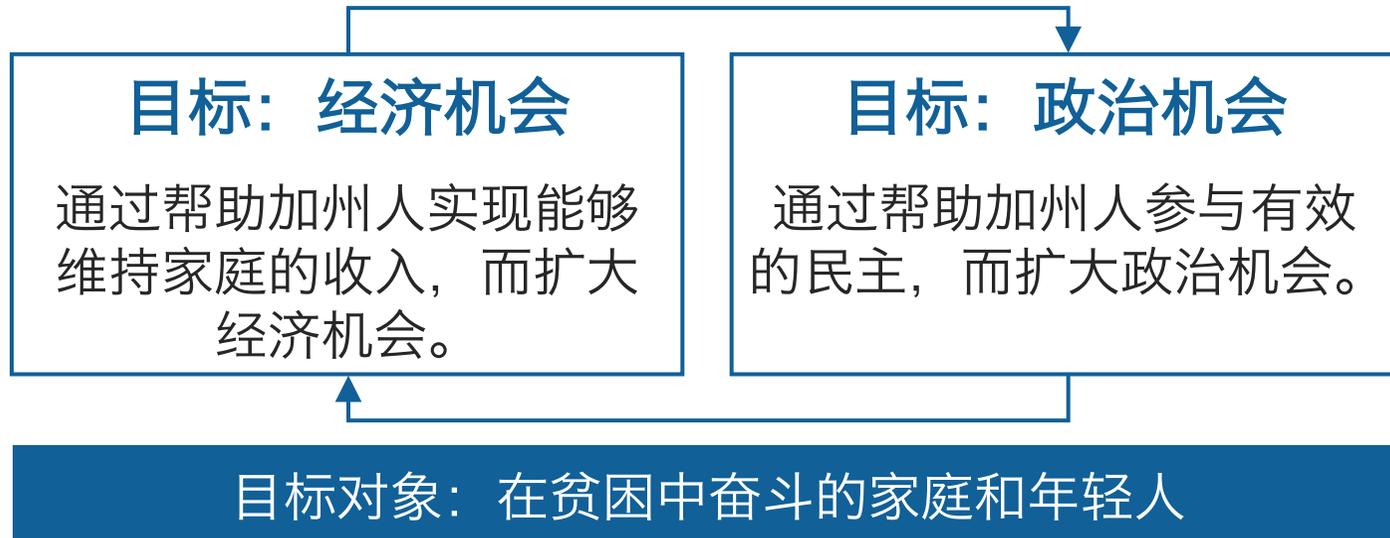
□ 展望未来，加州也许在向不同的方向发展。

- 来自商界、政府、非营利部门、教育和信仰社区的领袖可能会聚集在一起，捍卫加州在移民、气候变化和健康等方面的政策。
- 由于多种原因，加州具有独特的定位，能够提供相对于其他州更具包容性的经济体系和更具凝聚力的政治体系。
- 加州模式可能成为其他州借鉴的替代方案。

□ 因此，基金会于2016年1月发布了新的战略目标：

- **扩大经济机会**，使加州更多低收入家庭和年轻人在生活成本日益增长的情况下能够满足基本需求。
- **扩大政治机会**，使加州更多低收入群体参与到那些会影响他们工作和生活的决策制定过程中，并对其产生影响。

2.1 基金会的战略目标



□ 制定这两个目标的原因：

- 已有令人信服的研究表明，加州人在经济机会和政治机会方面存在巨大差异。
- 经济机会和政治机会密切相关且相互加强，投资于这两个领域能够提升基金会的资金使用成效。
- 州内各界领袖不断地向基金会表达扩大经济机会和政治机会的必要性。
- 基金会过往的经验和专长能够贡献于扩大经济机会和政治机会。

2.2 基金会的成功指标

人

- 更多的加州家庭和年轻人获得能够维持家庭的收入的工作。
- 更多低收入群体参与到决策过程，并产生一定影响。
- 探索出经实证的扩大经济机会和政治机会的模式。

社区

- 社区模式有助于创造更具包容性的经济和政治体系。

加州

- 增强政策决策者对低收入家庭和年轻人的重视：
 - 资产和机会
 - 减少他们发展障碍的创新方法
 - 对加州未来的独特价值
- 更好的公共政策，增加公共和私人资源以扩大加州低收入家庭和年轻人的经济机会和政治机会
- 增加在贫困中奋斗的群体的信心和参与。

2.3 基金会的资助管理框架

- 同时，在管理架构方面，基金会由原来的项目制（program）转变为议题下的资助组合（a portfolio of initiatives）。资助组合指一系列能够直接贡献于、或者共同贡献于目标的资助项目。每个议题都有特定的目标、时间表、预算范围等，但会共享人力资源、知识经验，有时不同的议题也会资助同一个合作伙伴。相关的议题会由一个总监及其团队来管理。
- 转变为议题下的资助组合的原因：
 - **最大化影响力。**通过支持相关议题的交叉或协同之处，实现一加一大于二的效果。通过多元化投资组合，提升同时从多个维度处理一个社会问题的能力。
 - **优化运营效率。**通盘考虑，更有效地管理可用资源（收入和支出）。
 - **在不断变化的环境中增强适应能力。**考虑到持续变化的社会情况和资金情况，建立调整资助组合的灵活性和能力。

3. 基金会的资助组合框架 (Portfolio Framework)

- 基金会在确立一个议题时一般都是从一个或多个“影响因素”出发，经过以下流程最终确定是否发展为全面的投资计划。



3.1 研究影响因素

- 基金会将“影响因素”定义为前置条件。当研究和开发新的资助议题时会聚焦于这些影响因素。



3.2 研发

- 研发活动帮助基金会寻找新的想法、策略或潜在合作伙伴。
- 2016年基金会针对两个新的议题“为就业做好准备”和“增强低收入群体的参与和影响力”，资助了一系列研发项目。
- 未来的研发活动将围绕：
 - 两大机会的影响因素
 - “倾听来自社区的声音”中涉及的问题（2016年，基金会与地方合作伙伴在6个地区共同举办了14场活动，与400多位居民进行直接交流，了解他们在生活中的挑战与期望）

3.3 开发新议题

- 开发新议题（New Initiatives in Development, 简称NID）是经过了研发阶段，由理事会批准进入进一步探索。在这一阶段，由深入的实验和学习来帮助基金会确定是否要发展为全面的投资计划。
- 2016年，基金会发起了3个新的议题，目前都处于试点阶段。



3.3 开发新议题

为就业做好准备

Career Readiness and Living-Wage Work

- 目标是确保低收入群体获得和维持能够营生的工作。
- 侧重点包括：1) 帮助低收入群体做好就业准备，并推动他们就业；2) 培养他们能够获得新的工作。

增强参与和影响力

Worker Voice and Influence

- 目标是增强低收入群体的能力，以影响那些影响他们生活和所在社区的经济和政治方面的决策；促进跨部门的合作以给低收入群体带来切实收益。
- 侧重点包括：1) 帮助低收入群体参与进来；2) 把低收入群体的声音融合进政策行动以保护收益。

高中后取得成功

Postsecondary Success

- 目标是增加获得本科学位的年轻人的数量，着重在高中毕业到高等院校的过渡阶段。
- 侧重点包括：1) 帮助大学提升支持学生的能力；2) 帮助学生在大学获得成功；3) 加强地区与大学的渠道。

3.4 现有议题

- 现有议题有一系列由理事会批准的目标、预算和时间表。
- 现有议题可以分为收尾和持续两类。

收尾 (Culminating)

基于之前的目标和领域所开发的项目，在未来几年内会结束

- Arts Engagement
- Linked Learning
- California Pay for Success

持续 (Ongoing)

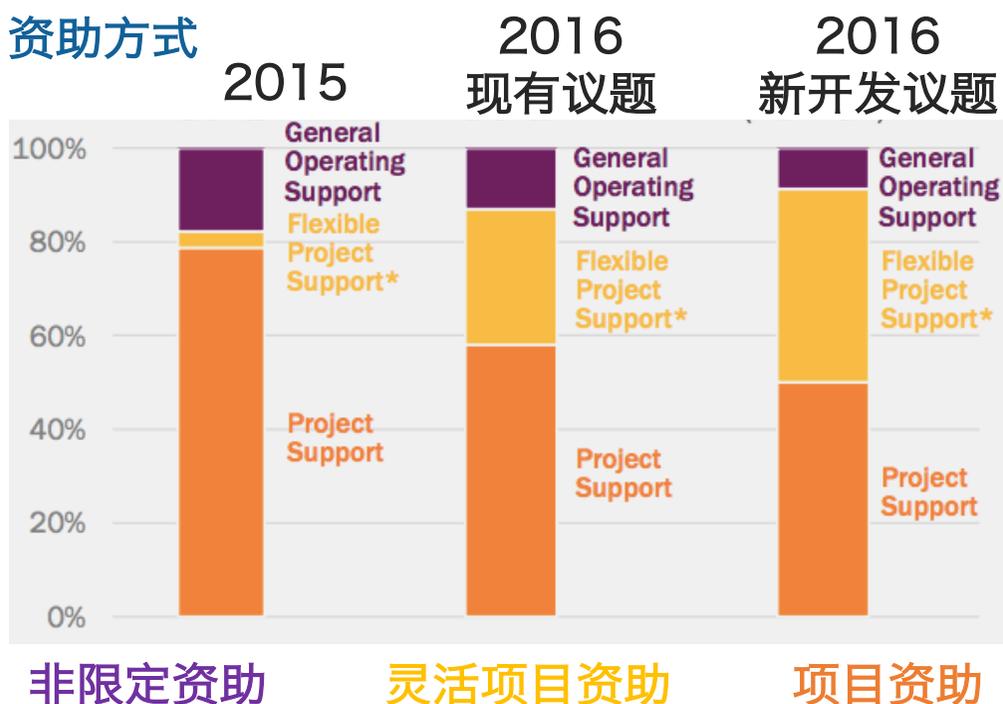
那些能够补充或贡献于基金会的新目标的项目

- Leadership Awards
- Priority Regions
- Elections Policies and Practices
- Immigrant Integration
- Voter and Civic Engagement

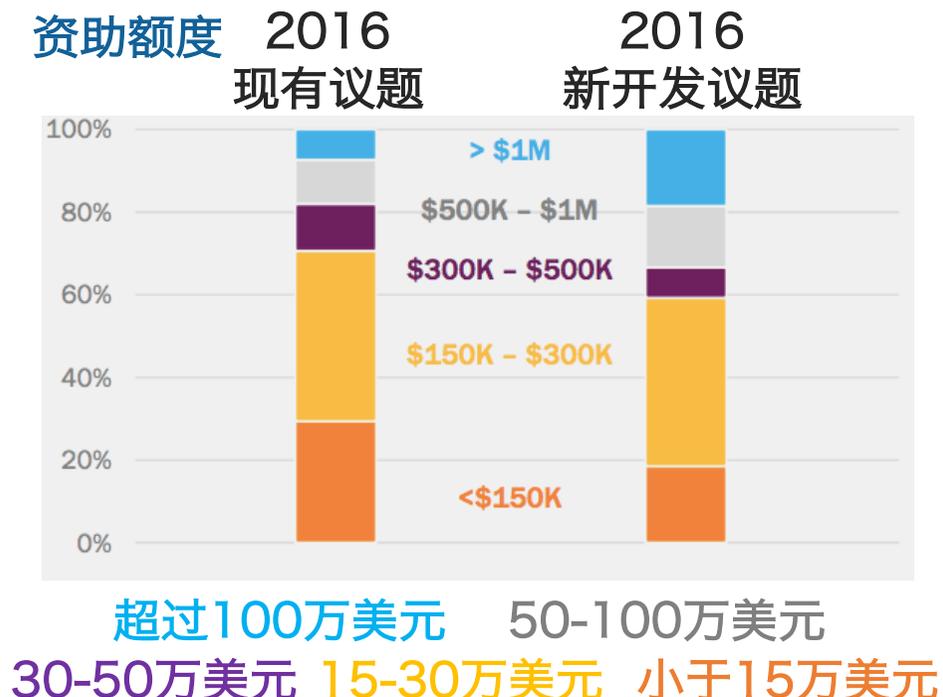
3. 2016年新开发议题和现有议题的资金配置情况

| | 新开发议题 | 现有议题 |
|----------------|---------|---------|
| 资金量 | 2100万美元 | 6140万美元 |
| 特别关注低收入社区的资金量 | 94% | 60% |
| 特别关注有色人种社区的资金量 | 89% | 84% |

资助方式



资助额度





中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。