

案例 | EMCF基金会十年经验 - 资助有成效的服务规模化



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

本文目录

- 自1999年开始，艾纳麦克康奈尔克拉克基金会（Edna McConnell Clark Foundation, EMCF）开始转变其资助方式。此前，EMCF资助范围甚广，从司法系统的改革到根除热带疾病，采用对大量组织进行小额资助的方式；而2000年开始，基金会开始集中资助青年发展领域的项目，致力于通过大力的资源支持，促进青年发展领域验证有效项目模式的规模化发展。
- 本文发布于2013年，针对2000-2012年间40位资助伙伴机构负责人进行了150次访谈，并结合EMCF的资助评价数据，试图回答两个问题：
 - 资助对象是否在提升弱势青年群体的生活前景方面，实现了更大规模的服务和更显著的社会影响力（强调最终使服务对象获得更好的发展）？
 - 基金会会有哪些经验可以惠及行业？
- 本文主要包括以下内容：
 1. EMCF资助策略介绍
 2. EMCF资助成效总结：服务规模及项目有效性
 3. EMCF资助经验总结
- 本文原文请参见：
https://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/EMCF_ResultsandLessonsReport_2001-2012.pdf

EMCF资助策略：资助有效项目的规模化（1/2）

- 1999年开始，EMCF基金会开始投入大额的灵活资金为伙伴创造规模化发展的机会。2001-2012年期间，基金会以三年为一个资助周期，平均每个周期投入390万美元，每期结束依据资助伙伴的实际表现决定下一期是否继续资助。
- 资金用途：
 - 既不是严格的限定性资助，也不是传统意义的非限定资助；
 - 而是类似于商业投资，以发展和项目成效目标为导向的资助计划。资助对象制定业务发展计划，并在每年末和资助周期结束后进行报告。
- 基金会希望通过一大笔预付的非限定性资助，让伙伴可以专注于实现其战略目标，而不是盘算着如何去获得一堆小额的、限定性的资助。
- 基金会对资助成效的两个重要评价维度分别为：（1）项目服务的规模是否显著扩大；（2）项目效果是否得到验证。

EMCF资助策略：资助有效项目的规模化（2/2）

- 资助前期：基金会会向资助对象提供一笔资金用于战略咨询服务（从2000年开始，基金会指定合作咨询机构为Bridgespan），与伙伴一起制定项目规模化发展计划。计划包括：
 - 项目逻辑框架：从问题假设、行动策略到实现目标——使伙伴机构具备清晰的变革理论、明确的行动步骤；
 - 组织发展计划：包括组织结构、员工层级、技术设施和财务模型等各个方面，使组织各方面业务能够有效支持变革理论；
 - 评估计划：令项目得以进行更严谨的影响力评估。
- 资助决策：资助与否、以及资助的年限和金额，完全决定于上述发展计划。当基金会认为制定的计划足够有潜力并且可实现，就会进行资助；双方共同对项目风险进行监控，并通过双方商定的节点来监测项目进度。
- 资助变更：伙伴可以自由地将资金使用于任何有助于推进目标达成的事情上，基金会主要通过项目计划和节点来监督。投资和监测也会根据外部环境和项目目标的变动而灵活调整。

资助效果之一：伙伴规模增长

- 2000-2012年间，资助伙伴的服务规模均有显著的增长。
 - 总体来看，十几年来资助伙伴从3家增长到23家，平均每家资助伙伴的服务对象人数从2500余人增长到7500余人；
 - 按年均增长情况，资助伙伴的服务对象人数平均每年增长19%，支出和收入平均年增长率分别为17%和23%。其中平均支出增长水平低于其平均服务人数增长水平，即服务成本低于服务规模的增长率，侧面证明了资助伙伴的服务（经济）效率在提高。

2000-2012年 资助增长情况

| | 2000年 | 2012年 |
|--------------|-------|---------|
| 资助机构数 | 3 | 23 |
| 服务对象总人数 | 7,624 | 172,755 |
| 平均每个机构服务对象人数 | 2,541 | 7,511 |

2000-2012年 平均年增长情况

| | |
|---------|--------------|
| 服务对象总人数 | + 19% |
| 机构支出 | + 17% |
| 机构收入 | + 23% |

资助效果之二：项目有效性提升（1/3）

- 基金会支持项目扩大规模的一个重要前提，是项目需要被验证有效。基于这个标准，项目评估是基金会支持内容的关键一环。
- 证据框架：为判断资助伙伴的项目成效，基金会开发了一个评估分类框架，按评估的严格程度从高到低，将项目成效分为三个层次：*（下页图示将详细呈现一个组织要达到某个水平所需要的数据和评估活动类型）*
 - 1) **被证实有效**：严格的第三方随机对照实验评估，科学性地证明该项目能够对弱势青年群体产生积极影响；
 - 2) **被佐证有效**：由第三方评估团队基于对项目受益者和未参与者（对照组）的数据比对，合理推论出项目对于弱势青年群体有益；
 - 3) **明显有效**：项目团队用适当的方法系统收集受益群体数据并进行追踪，数据结果表明项目可能有效，由此判断弱势青年群体从项目获益。
- 这个框架并非仅在一开始用于资助决策。基金会希望帮助有潜质但证据基础薄弱的伙伴获得更多的评估机会从而提升项目。此外，他们鼓励并资助所有伙伴去开发实时数据采集系统，帮助伙伴不断识别并解决项目中的薄弱环节。

资助效果之二：项目有效性提升 (2/3)

明显有效

系统收集的数据表明青年人可能因为参与项目而受益。

项目需要回答：谁接受了你的服务？TA们参与了哪些项目？TA们实现了怎样的变化？

数据收集和评估活动的特征：

- 每个受益人有唯一识别标志。
- 采集受益人的基本数据，包括地址 联系方式 年龄 性别 种族 语言及社会经济地位。
- 受益人各个指标的初始数据，包括用于监测的基线数据。
- 通过变革理论清晰描述对受益人产生的预期效果。
- 追踪所有/部分受益人的效果，与同类项目相比，能呈现出有重要、正向的结果。

被佐证有效

系统收集、对比项目受益人与对照组的数据，从数据体现青年人因为参与项目受益。

项目需要回答：与对照组相比，受益人身上是否有重要、正向、统计上显著的效果？

数据收集和评估活动的特征：

- 已设计并实施了不错的准实验评估，评估由第三方团队计划及执行，测量了受益人与对照组的成效指标。两组基线情况一致。
- 这种研究又叫对照组评估，其结果表明，受益人与对照组中的青年人相比，有重要、正向、统计学显著的差异。

被证实有效

实验研究证实了项目对参与者的影响。

项目需要回答：与随机控制实验中对照组成员相比，受益人身上是否有重要、正向、统计上显著的效果？

数据收集和评估活动的特征：

- 已设计和实施了最严格的有效性研究，评估由第三方团队计划及执行。潜在受益人被随机分配到两个组，一组（受益人）接受服务，另一组（控制组）不接受。
- 采集并比对两组成效数据表明，受益人与对照组相比，有重要、正向、统计学显著的差异。
- 项目在不同地区有评估证明。

资助效果之二：项目有效性提升 (3/3)

- 在调研期间，不仅资助伙伴的服务规模在扩大，其中“被证实有效”的项目所覆盖的服务对象比例也在不断增加。2000年并没有“被证实有效”或“被佐证有效”的项目；2005年，“佐证有效”的项目覆盖的受益群体占到了一半；到2012年，有54%的受益群体参与的项目“被证实有效”，而36%的受益群体参与的项目“被佐证有效”。严谨系统的评估，正在提升并证实伙伴项目的成效和影响力。受访伙伴普遍认为，基金会的支持对自己的组织发展和项目成效提升起到了决定性作用。

青年发展类项目资助情况的演变 (2000-2012)



资助经验1：

项目官员的工作中心是资助对象，而不是资金本身（1/2）

- 资助的核心，不是由基金会去创造更新的青年发展干预模式，而是帮助伙伴更好的设计、实施项目，将他们现有的有效策略落地、并推广。
- **策略调整前，EMCF项目官员的工作与传统基金会模式没有太大差别：寻找和审核资助申请，根据约定好的资金用途去管理和监测资金使用情况。**对于资助伙伴来说，基金会的项目官员更像是“偶然碰到的临时同路人”。青年发展项目共5名项目官员，每个人管理多达30个资助机构。
- **策略调整后，项目官员的工作重心从监测资金使用转移到陪伴伙伴上，**职责是协助资助对象设计与实施其发展计划，以实现扩大服务规模、提升服务质量的目标。每名项目官员负责3-5个资助对象，和每个资助对象得以进行更深入的合作和陪伴。

资助经验1：

项目官员的工作中心是资助对象，而不是资金本身（2/2）

- 基金会项目官员背景多元，具备商业、政府、咨询和公益组织管理的经验，但他们更多时候需要充当一个多面手，帮助伙伴厘清问题、制定计划、并为他们推进目标找寻各种必要的资源。项目官员在组织层面管理资助金额，要求其深入了解伙伴的战略、项目、人事、商业模式和环境，且密切关注伙伴发展。
- 伙伴往往与资深项目官员的合作体验更好。一方面资深项目官员具备更高的能力和敏锐度，同时，在基金会中就职更久或更自主的项目官员，会更从容的应对环境和伙伴工作的调整，也会更愿意为了达到重要的目标冒一些风险。

资助经验2： 投资整个机构，意味着你要了解资助对象的全貌

- 新的资助策略倾向于把资金更集中、更灵活的投入在数量更少的资助对象上，要求有新的方式来识别和审核资助对象。
- 不同于传统在办公室坐等公益组织提交资助申请，基金会需要主动出击，大范围进行**领域扫描**，寻找出那些少数兼具项目有效性、强有力的领导力、和规模化发展目标的组织，并进行比以前更加严格的**尽职调查**。
 - 资料审核：审核潜在资助对象的财务记录、项目报告；
 - 组织沟通：与机构的理事会、资深管理层、一线员工和其他资助方进行数十次交谈和数次会面。
- 在过去十年中，资助伙伴们都认为基金会严密的审查无可指摘。同时，很多伙伴认为这样的尽职调查是很宝贵的学习机会，并且有助于促成与资助者之间紧密的合作关系。
- 尽职调查也让伙伴感受到基金会对项目的重视和基金会的工作原则和态度，有助于双方建立关系。

资助经验3：

不只给钱；瞄准时机、对“真需求”提供最合适的支持

- 新资助策略的核心，在于帮助资助伙伴提升能力。推荐一流的咨询师，帮助他们制定发展目标和规划，并由基金会为服务买单。为此，基金会制定了“非资金支持”策略（extra-financial support, EFS）。
- 伙伴对这一策略非常满意，所有的伙伴在受访时都表示这一策略满足了他们发展所需，并取得了很好的效果，甚至认为这给项目带来了革新。
- EFS并不是直接为伙伴提供一系列的能力建设活动、或者既定的咨询师列表。而是由咨询团队、项目官员和伙伴共同研究机构发展过程中最大的需求或机遇，然后由伙伴依据自己的需求，获得定制化的资源组合。
- 伙伴可最终决定用哪个咨询师，并在服务中对所选择的咨询师进行评价。由此基金会也得以积累一批对伙伴需求有深入了解的咨询师。
- 这一策略的挑战是需要反思“在咨询过程中，基金会的角色是什么”——咨询团队的客户是资助伙伴还是为服务买单的基金会？毋庸置疑的，咨询服务必须反映伙伴的真实利益和需求；但咨询师很多时候会无意识的服从于基金会。因此，三方建立充分的信任、并给予伙伴充分的话语权至关重要。

资助经验4： 资助评估：转变观念和评估技术提升一样重要

- 新策略对“验证有效”的坚持，使评估工作成为资助的核心内容（基金会对评估的资助投入与咨询服务相同），然而评估并不被资助对象所重视。因此**基金会在评估工作上有两个努力目标：（1）帮助伙伴建立评估思维和意识，（2）帮助其提升评估技术能力。**在合作中，由伙伴根据自身情况选择评估团队、制定方案，基金会对此提供资金支持或顾问意见。
- 在早期访谈中，伙伴普遍表示不愿意开展深度评估，觉得评估很贵、不实用、会干扰项目执行，而且评估结果往往会暴露很多项目问题、是不可控因素。
- 通过基金会、评估顾问和专家的不断影响、以及越来越多同行对评估的态度开始有改观，越来越多伙伴机构的管理层开始重视评估工作，认为“评估的目的不仅在于判断项目好坏，更在于敦促团队持续学习和进步”。
- 为了更中立的指导伙伴评估，基金会召集外部专家成立独立的“评估顾问委员会”，为伙伴制定评估策略并提供技术支持；同时与MDRC（Manpower Demonstration Research Corporation）合作使用其评估工具和人员，并帮助伙伴支付评估费用。

资助经验5：

若决定不再继续资助，要明确告知伙伴并妥善安排退出方案

- 当一轮资助快到期、判断是否再次资助时，基金会除了考虑资助伙伴是否实现了既定的目标外，也会考虑服务规模和经过评估的项目成效。
- 基金会平时倾尽全力的支持，往往会使伙伴对继续获得资助有更乐观的判断。因此即使每年评估和日常沟通的结果不尽理想，项目官员也不要假设表现欠佳的伙伴对基金会的退出应该早有准备。下一期的资助决策需要项目官员提前、反复、明确的沟通，要为伙伴负责任。
- ECMF的退出机制：基金会提前告知不再续资，以给伙伴预留出充足的应对时间，并视情况提供一笔补充资金防止伙伴由于资助停止受到太大影响。

资助经验6：

在政府采购实现服务规模化中，有战略的政策倡导也很必要

- 1999年以前，基金会会专门资助那些旨在影响政策改革和系统化变革的组织。但新的资助策略削减了这部分资助，仅资助提供实地服务的组织。
- 起初，基金会认为这些组织壮大且有了充分的证据证实其项目效果后，自然能吸引大量的公共资金；同时项目评估结果能为政策制定提供充分的有用信息；从而也就具备了吸引政府采购来实现规模化的条件。
- 部分伙伴对这种假设表示质疑，他们认为只着力于组织层面而不去有针对性的影响公共政策会丧失重要的倡导机会；有些伙伴认为在他们所服务的领域，政策倡导才是基础，基金会在政策改革上的不作为无异于一种阻碍。
- 受伙伴态度及现有政策的影响，基金会也进行了调整，逐渐开始有倾向的帮助伙伴提升政策研究和倡导能力，让伙伴关注、并影响可以推动促进项目规模化的政策。**开始将政策倡导视为实现有效项目规模化的重要手段和资源。**
- 同时，基金会也开始战略性的资助那些倡导政府问责和进行更明智决策的组织。这样的资助同样有严格的规划和持续的监测，资助伙伴更加专注于影响关键的政策制定环节。

资助经验7：

善用联合资助为伙伴提供更加及时、稳健、灵活的资助

- 实施了新的资助策略后，基金会投入的资金翻了十倍，但仍担心其资金不足以支持受资者实现规模化。
- EMCF在资助中总结发现，除了资金量，资助的时间点对资助伙伴的成长和决策也至关重要。因此，EMCF启动“成长资金集中试点”（Growth Capital Aggregation Pilot, GCAP）：包括EMCF在内的30位资助方共出资1.2亿美元用于大额非限定资助，从资助伙伴中挑选出三分之一给予五年累计3000-5000万美元的非定向资助（常规情况的资助额度为五年累计250-300万美元）。**大额、灵活的预付资金使资助伙伴更好的聚焦于机构既定的发展战略**，探索财务可持续的规模化发展；GCAP计划使资助伙伴在经济衰退期间实现了70%的发展目标。
- 受GCAP正向成果的鼓励，基金会于2011年启动了“真北基金”（True North Fund），此基金针对所有、而非个别资助伙伴，并引入了政府的社会创新基金。截至2013年6月，共14位联合资助方向真北资金注资560万美元，并额外募集400万美元，用于将资助伙伴实现其规模化和评估计划。

资助经验8： 基金会的资助文化对资助合作的成功起到关键作用

- 受访的资助伙伴强调，基金会的文化对于他们的成功合作起到重要作用。伙伴对EMCF资助价值的评价与基金会2007年正式发布的核心价值观惊人的一致：
 - **谦逊**。基金会原因承认错误和失败，并希望伙伴也如此。
 - **信任**。因为相信伙伴的团队和发展愿景，才会资助。相信伙伴最了解自己的目标和需求，并能够正直、诚实、忠于结果地使用基金会的资源。基金会会有挑战，但从不猜疑。
 - **现实**。资助双方都在努力为彼此设定实际的目标，并时刻准备在有需要的时候改变计划。
 - **高标准**。资助双方用高标准来要求彼此，并努力在任何事情上做到最好。



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，探索有效公益，推动社会问题解决”。

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。