

对标调研 | 资助更有效了吗？ (GEO 2017全美资助机构调研)



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年11月

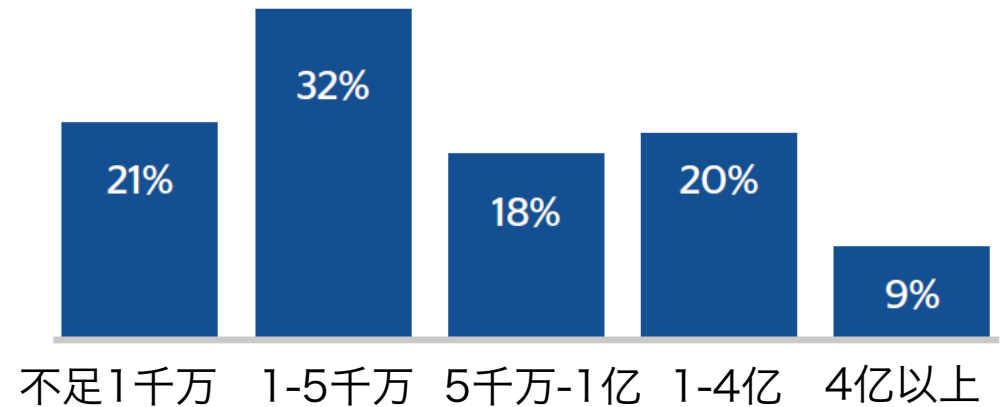
背景

- ❑ GEO (Grantmakers for Effective Organizations)成立于1997年，旨在帮助资助机构提升能力，将宏伟的愿望转化为真正的社会变化，目前在全球有5000个会员。
- ❑ 自2008年起，GEO每三年进行一次全国性的关于有效资助的调研 (Is Grantmaking Getting Smarter)，一方面帮助资助者了解行业发展现状，另一方面以此衡量自身工作成效，发现下一阶段应优先突破的事项。
- ❑ 本文参考资料：
 - 2017年报告 <https://www.geofunders.org/resources/968>
 - 2014年报告 <https://www.geofunders.org/resources/703>
 - 2011年报告
https://www.socalgrantmakers.org/sites/default/files/resources/2011_geo_field_study_final.pdf
 - 2008年报告 <https://www.issuelab.org/resource/is-grantmaking-getting-smarter-a-national-study-of-philanthropic-practice.html>

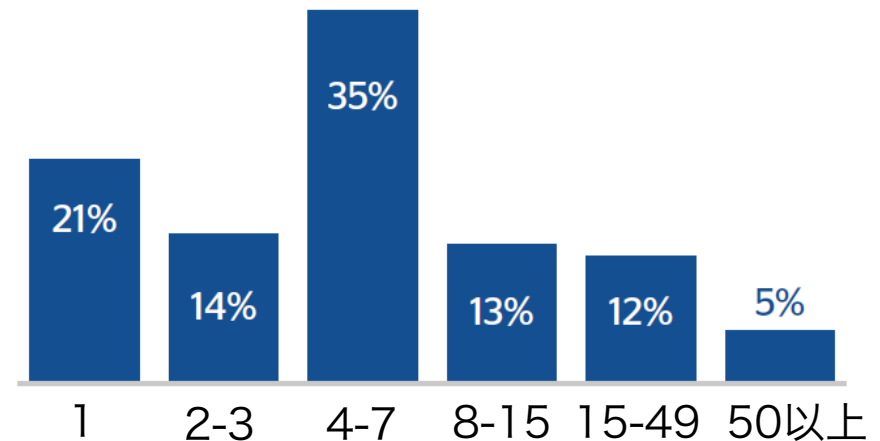
哪些基金会参与了调研

- ❑ GEO向在基金会中心处有登记的有全职员工的基金会（包括独立基金会、社区基金会和企业基金会），以及GEO的在美会员均发放了调研问卷。
- ❑ 共发出3930份，回收644份，有效应答率为16%。
- ❑ 受访者所在机构团队规模在7人以下为主，资产规模多在1亿美元以下。

受访者所在机构的资产规模（单位：美元）



受访者所在机构的人员规模



本次调研关注哪些问题

- GEO提出的有效资助是指（2008年起调研就关注这几个方面）：
- **资助机构与被资助方及服务对象之间建立信任关系。**这种关系能够放大彼此的优势，找到更好的解决方案。为建立这种关系，资助者必须认识到资金权力在双方关系中造成的影响和张力。
 - **资助机构进行灵活而可靠的资助，主要指非限定性的长期持续资助。**这既反映了双方的信任，也能够帮助被资助方灵活地应对外部环境的变化。
 - **资助机构给予被资助方能力建设上的支持。**帮助他们提升专业技能，增强适应能力，以更优秀的项目和更可持续的运营去实现自身使命。
 - **资助机构自身及支持被资助方进行学习及评估。**持续改进是有效评估的关键，资助者所处的特殊位置有利于推动整个行业的学习、评估和改进。
 - **资助机构自身及支持被资助方与其他机构的合作。**所要解决的问题需要多方合力协作，应该从问题出发，把服务对象的需求置于本机构的利益之上。

本次调研有哪些关键发现

关注方面	2017年调研的关键发现
信任关系	在过去十几年，资助机构在建立双方信任关系方面表现在提升。
灵活而可靠的资助	资助机构在长期持续资助方面表现稳定，但往往不愿意进行一般性运营资助（general operating support，即非限定性资助）。
能力建设	资助机构对被资助方的能力建设资助在逐渐增加，比较关注领导力和与战略制定相关的能力，但会忽视机构的多元、平等及包容程度的发展。
学习与评估	很多资助机构会做评估，但信息主要在内部使用。评估中往往是被资助方单向提供给资助机构信息，鲜有资助机构向被资助方分享评估结果。
合作	资助机构认可彼此之间合作，以及与被资助方合作的重要性。
机构文化	资助机构认为机构文化很重要，但只有半数受访者认为其机构现在的文化有助于提升效能。
多元、公正、包容	资助机构认为公正很重要，但却难以将其制度化并付诸实践。

注：机构文化和多元、平等、包容（Diversity, Equity, Inclusion）为2017年新增调查内容。

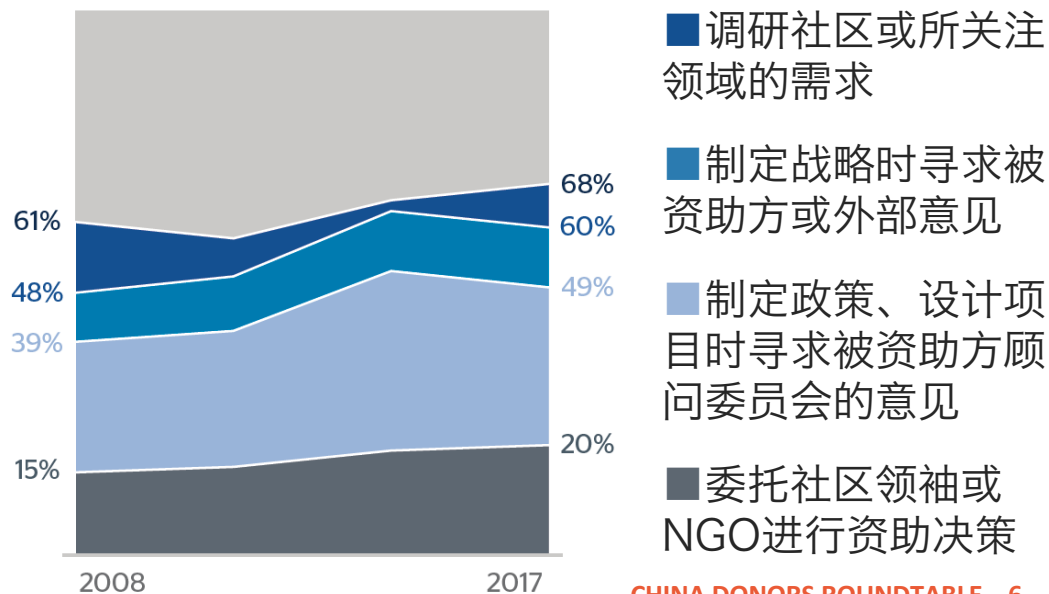
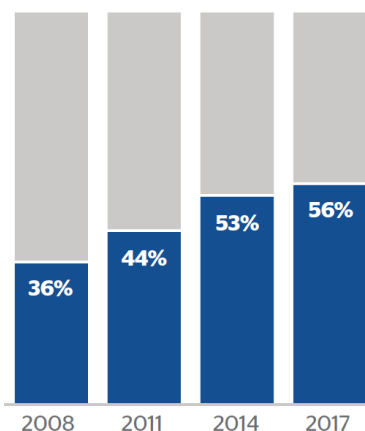
本次调研的局限和不足

- ❑ 尽管本次调研采用的是普查方式，但由于只有16%的机构进行了作答，所以可能存在抽样偏差。
- ❑ 在受访者中，GEO会员占比高于往年（可能是因为GEO会员数量增加）。会员可能会更加认同GEO提倡的行为。
- ❑ 本次采用的问题与上次相比，会有新增、删减或修改。问卷题目的变化会影响结果。
- ❑ 因为是自填问卷，所以受访者可以提供不实答案，夸大自己机构好的方面，隐瞒不好的方面。
- ❑ 调研团队与GEO及部分受访者早已建立联系，不确定这种情况是否会导致调研结果出现偏误。

1. 信任关系

- 越来越多的资助机构向被资助方获取反馈。资助机构往往难以获得坦率的反馈。第三方机构提供了一些获取反馈的工具。
- 然而，仅仅是获取反馈是不够的。资助机构应反思当做出重大决策时，哪些群体参与到决策过程中了。2014年以来，采用被资助方顾问委员会，或寻求其他利益相关方意见的做法有所下降。
- 尽管有争议，20%受访者表示，会委托社区领袖或NGO进行资助决策。

回复有时、经常或总是征求反馈的受访者比例



2. 灵活而可靠的资助

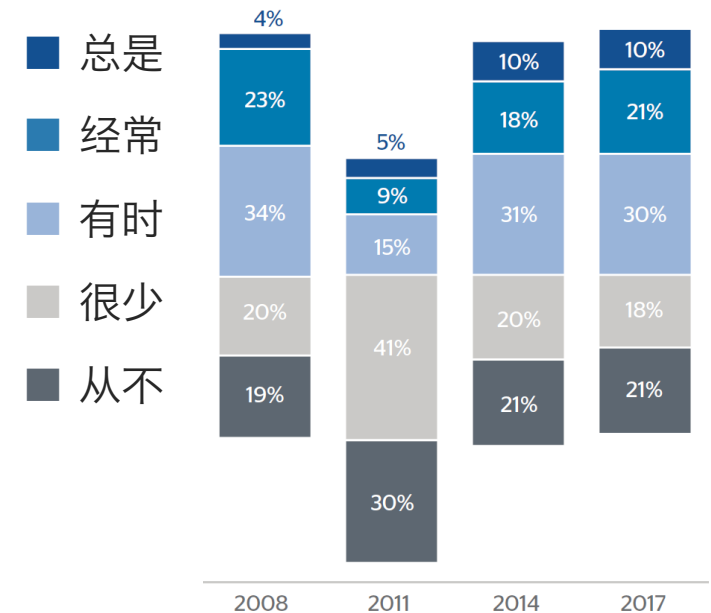
□ Nonprofit Finance Fund在2015年的调研显示NGO面临的主要财务挑战包括：

- 实现长期的财务可持续
- 提供有竞争力的薪酬以留住员工
- 筹集资金以覆盖全部成本（很多基金会资助或政府采购无法覆盖真实成本）
- 提高非限定性的收入

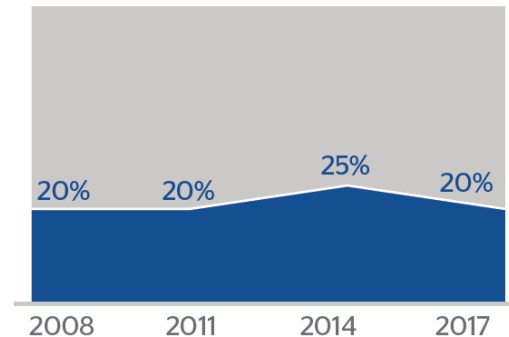
□ 长期持续资助在近年来几乎没有提升。
2008年经济危机后，很多资助机构都不进行长期资助。

□ 近三年，资助机构承诺用于非限定性资助的总体比例有所下降。在这方面即便是小幅下降，对非营利组织的打击也是巨大的。

进行长期持续资助的情况



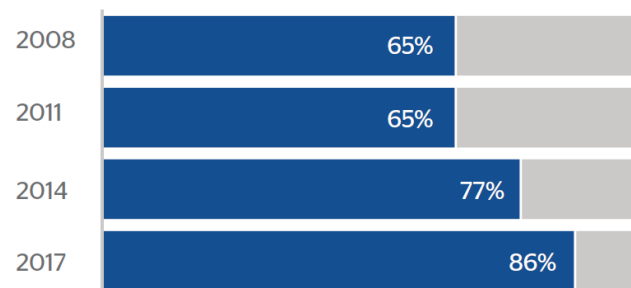
进行非限定性资助的情况



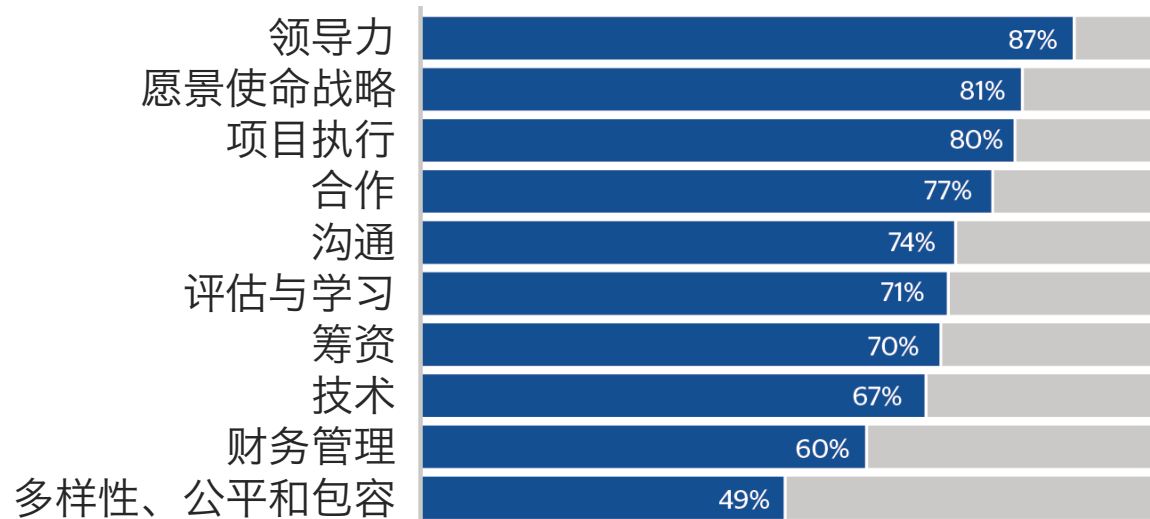
3. 能力建设

- 近90%受访者会给予被资助方一定程度的能力建设支持。
- 被资助方需要提升的能力各不相同，因此资助机构提供的支持也是多样的。大部分是面向领导力发展、愿景使命战略方面提供能力建设支持，少有人提供对机构多样性、公平及包容性的支持。

给予能力建设支持的受访者比例



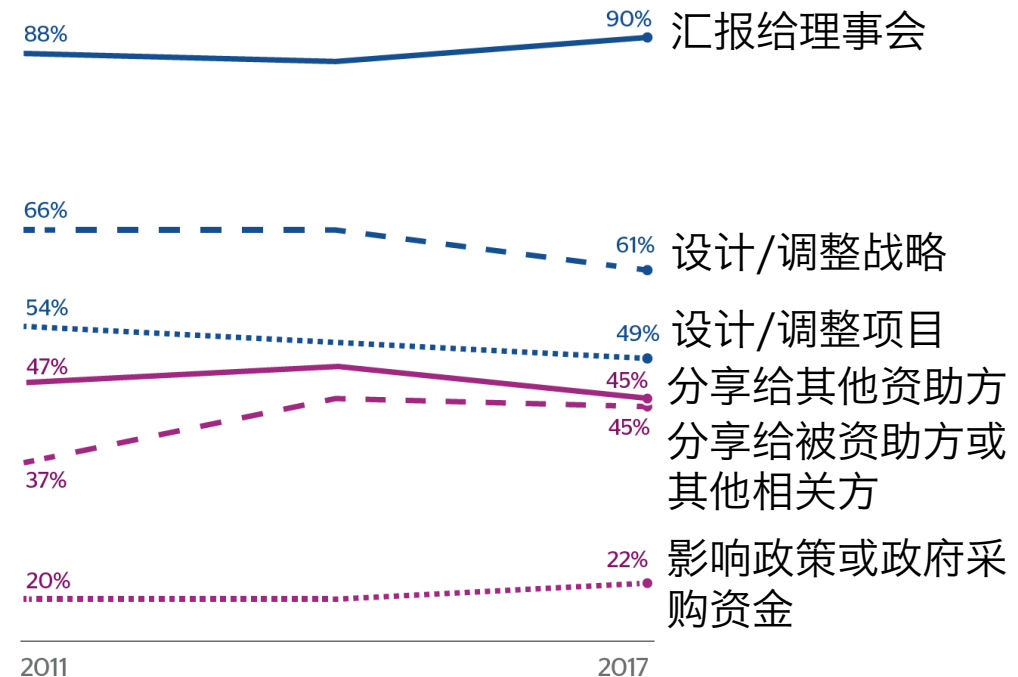
能力建设关注的内容



4. 学习与评估

- 虽然77%受访者表示会对自己的资助工作进行评估，但多数仅将评估结果用于应对问责（例如向理事会汇报），极少数资助者用于提升自己的资助项目，或与其他资助者分享。
- NGO在使用评估结果方面比资助者更娴熟，91%的NGO（另一份调研）通过评估结果去优化项目，而只有50%的基金会这样做。
- NGO在评估方面需要资助机构的资金支持。目前，这部分资金非常少，NGO不得不动用非限定性资金。在非限定性资助下降的近几年，NGO更难以开展评估工作。

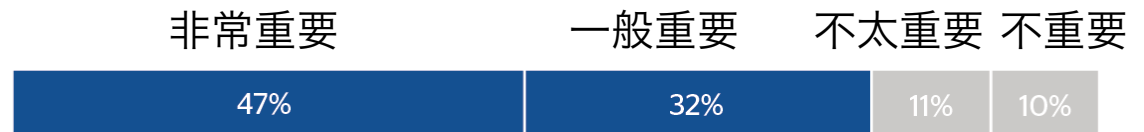
评估结果的用途



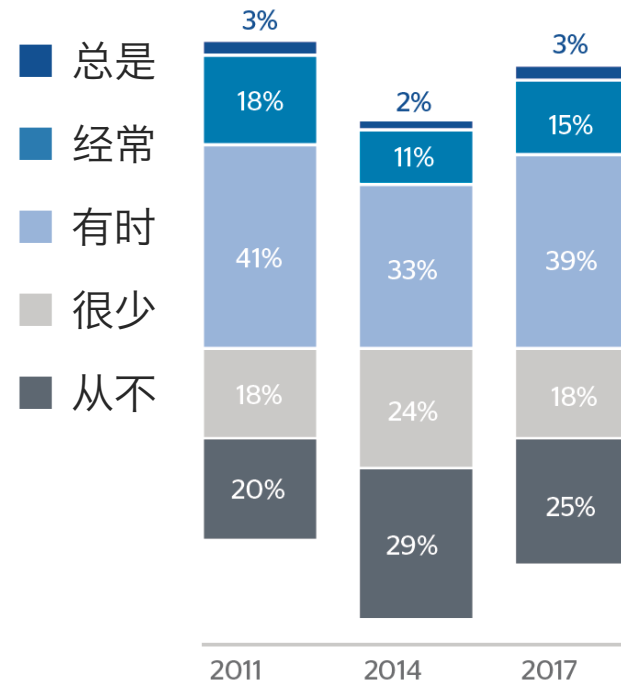
5. 合作

- 仅71%受访者表示，他们与其他资助机构进行合作。
- 大多数资助机构重视与NGO之间的合作。
- 虽然只有小部分的受访者表示“总是”或“经常”支持合作方面的费用，但在过去三年中，这部分的资助在增长。

认为需要与NGO合作的受访者比例



支持合作方面的经费



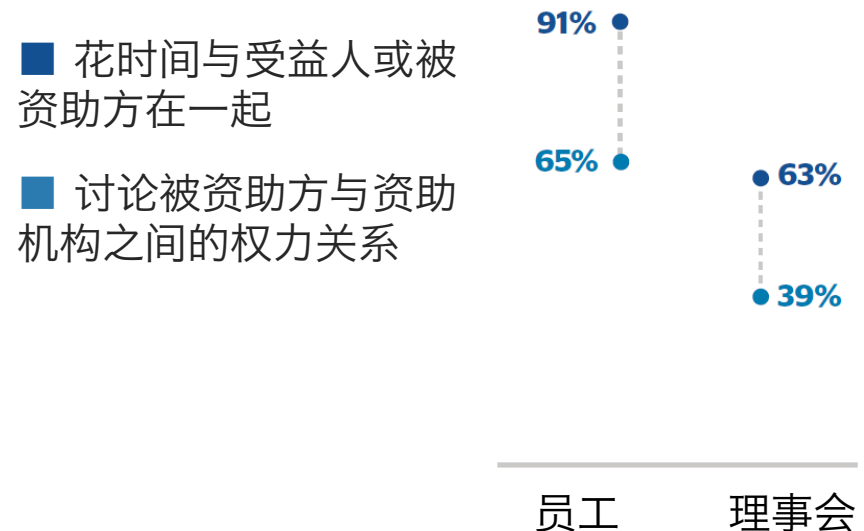
6. 机构文化

- 一项成功的资助，不仅需要好的战略和执行情况，还要求资助机构内部形成一致的文化。基于过去四年的研究，成功的资助机构的文化都具有以下特征：合作、包容、谦逊、灵活、响应性强、透明。
- 虽然大多数受访者相信机构文化有助于学习和改进，但仅半数认为机构文化正在提升机构效能。受访者并不确定文化的具体作用，这种情况下，难以建立和保持一个强有力的文化。
- 尽管很多资助机构都会花时间与受益人或被资助方在一起，但如果没有意识到或有机会探讨双方的权力关系，很可能会错误理解了对方的真实需求。

同意或非常同意以下说法的受访者比例



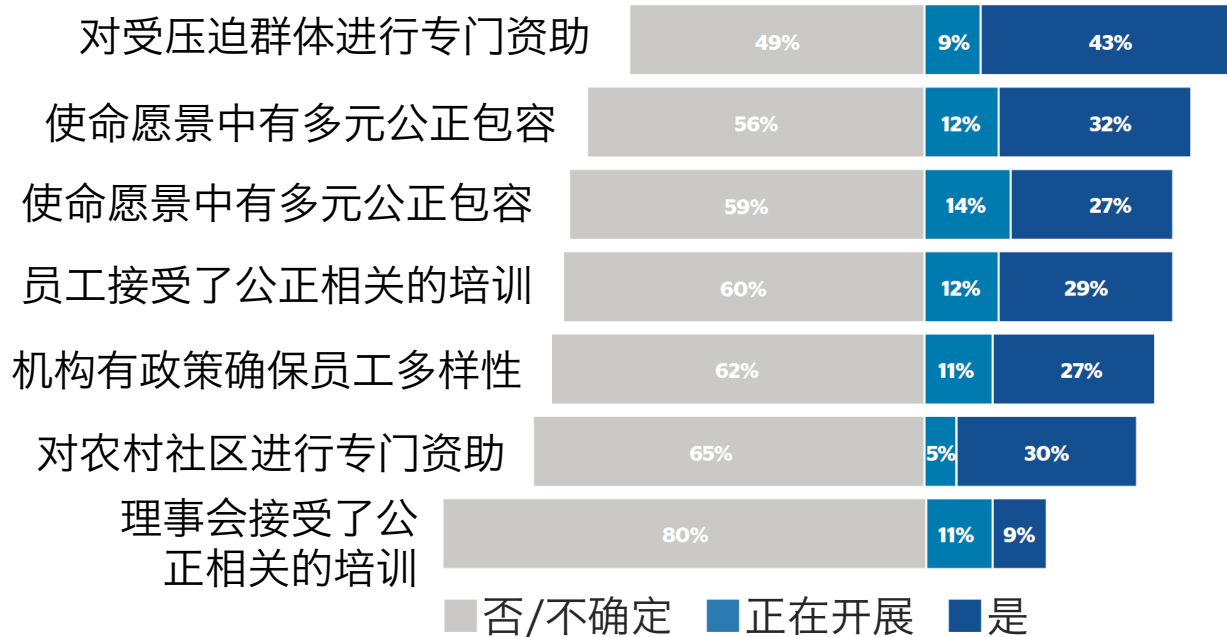
对以下说法回复有时、经常、总是的受访者比例



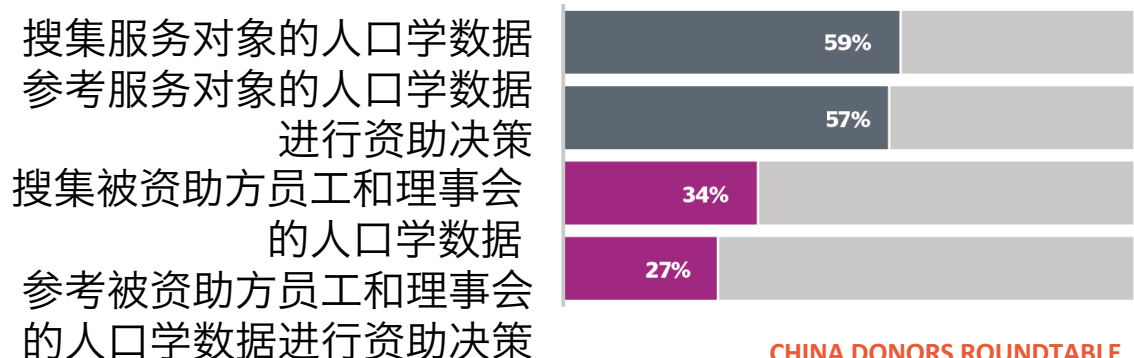
7. 多元、公正、包容

- 很多资助机构将多元、公正和包容作为实现其使命的根本，但绝大多数的机构不知道如何将其付诸实践。
 - 多元 (Diversity)指在决策时，询问具有不同视角的人的意见。
 - 公正(Equity)在制定规则、流程或分配资源时充分考虑公平公正。
 - 包容(Inclusion)指让不同的人充分参与到机构决策过程中。

过去两年中有以下行为的受访者比例



对以下说法回复有时、经常、总是的受访者比例





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”。