

案例 | 埃德娜·麦康奈尔·克拉克 基金会的资助框架



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年12月

本文目录

- 埃德娜·麦康奈尔·克拉克基金会（Edna McConnell Clark Foundation，以下简称EMCF）成立于1969年，是美国最大的家族基金会之一。
- 本文主要包括以下内容：
 - 一. 基金会致力于解决的社会问题及其使命
 - 二. 基金会的资助方法（六大要素）
 - 三. 基金会关注四大层面的变化
 - 四. 基金会的三大资助计划
- 本文综合编译自基金会网站信息，详细请见 <http://www.emcf.org/>

1. 基金会致力于解决的社会问题及其使命(1/2)

- 美国正面临着危机。越来越多的低收入青少年在学校表现不佳，并面临着辍学、失业、进入寄养系统或少年司法系统，他们无法充分发挥自身潜能，难以对社会做出贡献，由此带来的经济成本和人力成本极其高昂。
 - 21%的美国儿童生活在贫困中
 - 每年有120万青少年从高中辍学
 - 2017年7月，有220万16-24岁的青年失业
 - 每天有53200名青少年被监禁
 - 管制一名未成年犯一年的平均费用是14.6万美元
 - 25%的美国女孩在20岁之前至少怀孕过一次

1. 基金会致力于解决的社会问题及其使命(2/2)

- EMCF关注那些最受忽视的青少年，他们难以被触及到，同时也更难获得成功。除了贫困，这些青少年往往：
 - 即将或已经辍学
 - 失业
 - 进入了或刚离开司法系统
 - 进入了或刚离开寄养系统
 - 有很高风险从事或已经从事那些会导致犯罪、青少年怀孕或其他危险的行为

- EMCF通过大额、长期的资助，帮助那些高绩效的非营利组织改善更多贫困、被忽视的青少年的生活。

2. 基金会的资助方法(1/4)

六大要素

说明

尽职调查

Due diligence

EMCF长期与MDRC和Bridgespan合作，花数百小时对潜在合作伙伴的项目和运营的各方面进行严谨的尽职调查。

基础考察标准：

- 令人信服的产品：组织提供的服务是否有任何证据表明其有效性？
- 强大的领导力：工作团队和理事会是否有实现组织目标的绩效记录？
- 承诺评估：组织是否持续衡量其表现？是否有意愿评估其成效？组织是否具备学习文化？

进阶考察标准：

- 财务可行性：组织财务状况是否健康？
- 运营可行性：组织有能力扩大服务规模吗？
- 匹配性：组织与EMCF的资助方法相适应吗？组织所服务的群体、活跃的地域、追求的成效能够提升EMCF投资组合吗？

2. 基金会的资助方法(2/4)

六大要素

说明

证据

Evidence

建立证据基础是一个持续、动态的过程，这培养了组织的学习文化，帮助组织不断地改进和扩展项目。EMCF重要的资助目标之一就是帮助伙伴建立证据基础，并不断提升证据的科学严谨程度，从而更有效地服务更多青少年。

基金会和被资助伙伴如何知道项目对服务对象真正产生了作用？EMCF着眼于以下两点：

- 影响（impact）：成效评估的力度和严谨程度
- 质量（quality）：组织用于追踪和确保绩效的系统

业务计划

Business
planning

业务计划是组织增长和可持续发展的路线图，包括目标和关键里程碑设定，收入支出预测，以及为增长和可持续所需的一系列能力建设和基础设施建设。在对关键里程碑达成共识后，这将成为基金会和伙伴进行绩效追踪的基础。EMCF会邀请MDRC和Bridgespan或其他顾问帮助被合作伙伴制定3-5年业务计划。

2. 基金会的资助方法(3/4)

六大要素

说明

成长资本

Growth capital

成长资本是组织扩张所必须的，而又是非营利组织难以获得的，因为大部分慈善资金或公共资金都只支持服务提供。

追踪绩效

Tracking
performance

EMCF的大部分资助是非限定性的，或者是多年持续的成长资本，因此基金会和被资助方设定了长期目标和关键里程碑，并进行定期追踪。

常见的指标例如：

- 服务人数的增加
- 提升高中毕业率或就业率
- 完成严谨的科学评估
- 多元化筹资渠道
- 制定领导层继任计划

2. 基金会的资助方法(4/4)

六大要素

说明

战略咨询

Strategic counsel

在组织管理和青少年发展方面都具备丰富经验的资助官员与被资助方紧密合作，定期与管理层面谈，出席理事会。

资助官员还会根据被资助方的需求，协助安排技术支持和其他资源对接，例如：

- 战略规划
- 评估
- 领导力发展或理事会发展
- 筹资
- 营销/传播

3. 基金会关注四大层面的变化

服务更多青少年

- 2015年，21家被资助伙伴服务了49个州的19.2万青少年。
- 自2000年，EMCF在服务经济弱势的青少年方面投入了4.07亿美元，帮助32家被资助伙伴多服务了9.8万青少年。

非营利组织更强健

- 稳健的财务状况使非营利组织能够服务更多的青少年。
- 2015年，EMCF的被资助伙伴的收入总额超过9.36亿美元，比上一财年增长19%。

产生更多实证证据

- EMCF的被资助伙伴正逐步朝更严谨的评估发展。
- Youth Development Fund中现有的11家被资助方有7家已经通过严谨的科学评估证明了一个或几个项目的有效性。

撬动更多资源投入

- 自2007年，EMCF用1.55亿美元帮助16家被资助伙伴获得4.87亿美元的公共资金或私人资助。
- 2016年，EMCF投入2亿美元与其他11家机构/个人共同发起Blue Meridian，计划至少投入10亿美元将有效的青少年项目推广至更大规模。

4. 基金会的三大资助计划

- 1969年成立至2000年，基金会在多个领域投入，并取得了一定成效。
- 2000年开始聚焦于弱势青少年领域，并加大了每笔资助的力度，同时尝试了多种方式帮助这一领域内高绩效的组织对自身发展挑战。2007年开始尝试资本聚合的方式，使这些组织能够服务更多青少年。
- 2016年底，基金会在公开信中表示，理事会决定在未来10年将全部资产（约10亿美元）都投资出去，以在这个急剧变化的时代，更快更好地回应那些重大而紧迫的社会问题。

PropelNext	Youth Development Fund	Blue Meridian Partners
<ul style="list-style-type: none">• 时间：于2012年发起• 目标：帮助有潜力的NGO提升收集数据、自我评估、持续改进的能力。• 策略：短期加大投入，并探索使其超越基金会自身	<ul style="list-style-type: none">• 时间：于2000年发起• 目标：帮助高绩效的NGO建立扩张前所需的基础设施和证据基础。• 策略：不再增加新伙伴，维持现有投资组合	<ul style="list-style-type: none">• 时间：于2016年发起• 目标：帮助那些能够在全国范围内规模化的项目取得重大且可衡量的成效。• 策略：加大投入和参与

4.1 PropelNext (1/2)

影响	<ul style="list-style-type: none">• 更多组织能够通过收集和应用数据提升服务，使更多弱势青少年受益。
长期成效	<ul style="list-style-type: none">• 更多组织能够使用数据指导自身工作。• 组织更有能力带来成效，为评估做好了准备，从而增加了筹资和扩张的可能性。• 探索出帮助NGO提升评估能力的有效方式。
短期成效	<ul style="list-style-type: none">• 项目模型与变革理论相一致。• 严格执行项目模型。• 被资助方梳理了自身的变革理论。• 被资助方建立了绩效管理系统以追踪服务对象特征、服务情况和关键指标变化。• 被资助方具备相应的人才和技术来进行日常监测和数据分析。
直接产出	<ul style="list-style-type: none">• 组织上下均应用数据来驱动决策和执行。• 获得的知识 and 能力能够应用于其他项目。
支持策略	<ul style="list-style-type: none">• 三年非限定性资助• 关于绩效管理系统的培训• 定制化的专家教练• 线下小组学习• 在线学习社区• 朋辈网络
筛选标准	<ul style="list-style-type: none">• 注册至少3年，每年至少服务150名青少年，上一年收入在100-500万美元之间。• 能够提供有潜力的服务，具备强大的领导力，具备学习文化的组织。

4.1 PropelNext (2/2)

- 直接产出中，梳理**变革理论**是第一步，它能帮助组织确定长期目标、关键里程碑和实现路径，且有助于组织确定需要收集哪些重要数据。
- 基于变革理论，**绩效管理系统**可以帮助NGO系统地收集和分析有关项目运营的数据，以了解哪些做法有效，哪些还需改进，从而做出决策。
- 而**学习文化**则决定了组织是否能够真正用好这些工具。

绩效系统包含内容示例

收集哪些关键数据

招生 Program enrollment	• 项目实际上在服务谁？他们有哪些特征？
参与 Program participation	• 这些青少年参加服务的频率是多少？他们接受了哪些服务？
完成度 Program completion	• 有多少青少年完成了整个项目？那些完成的青少年具有什么特征？那些没有完成的又具有什么特征？
质量 Program quality	• 有多少员工提供服务？哪些环节执行得与预期相符？哪些与预期不符？服务对象参与完项目后有什么变化？对于那些有困难完成项目的服务对象，还应该提供哪些必需的支持？

4.2 Youth Development Fund (1/2)

- Youth Development Fund 是EMCF于2000年开始聚焦于青少年领域时发起的品牌项目。基金会将有效分为以下三个层级，提供资金和技术支持，不但帮助被资助方扩大服务规模和收入，还帮助其一层层提升评估能力，使更多服务对象接受那些被证明有效的服务。

三个层级

数据收集和评估活动的特点

表面有效
High Apparent Effectiveness

- 为每一位服务对象建档。收集服务对象的基本信息，例如性别、年龄、联系方式、民族、主要语言、家庭经济情况等等。
- 团队明确列出希望服务对象具体发生什么变化。
- 团队自己监测服务对象实际发生的变化，并与未接受服务的群体或其他类似项目中的群体进行比较。

表现有效
Demonstrated Effectiveness

- 由外部评估人员精心设计和实施了准实验评估（quasi-experimental evaluation）。
- 评估结果显示干预组产生了积极的、具有统计学意义的变化。

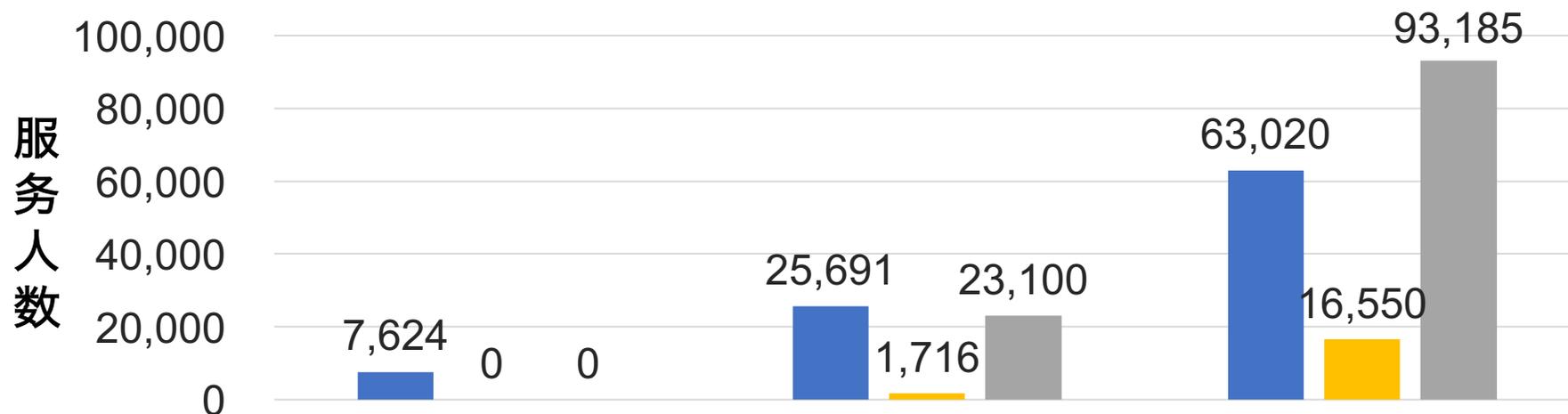
证明有效
Proven Effectiveness

- 由外部评估人员精心设计和实施了随机控制实验（RCT）。
- 评估结果显示干预组产生了积极的、具有统计学意义的变化。
- 在多个项目地进行了随机控制实验，并产生了类似结果。

4.2 Youth Development Fund (2/2)

接受三种评估能力层级的服务对象的数量

■ 表面有效 ■ 表现有效 ■ 证明有效



	2000年	2005年	2012年
资助伙伴数量	3	14	23
服务对象数量	7,624	50,507	172,755
伙伴总收入	3270万美元	2.17亿美元	9.14亿美元
资助总额	300万美元	2800万美元	4200万美元

4.3 Blue Meridian Partners (1/2)

- ❑ 一批慈善家都看到了美国弱势青少年的现状，也看到了有不少已被证实有效的解决方案，面临的挑战是非营利领域资本市场尚不成熟，组织缺乏足够的或灵活的资金，在保证质量的同时进行规模化。
- ❑ Blue Meridian Partners 成立于2016年，致力于帮助那些能够在全国范围内规模化的项目取得重大且可衡量的成效，使得更多弱势青少年能够突破障碍，获得成功。
- ❑ 目前有12家合作机构/个人，共筹集8.5亿美元，已投资7家组织。
 - 8家普通合伙人（General Partners），每家5年内至少投入5000万美元，每家一个董事会席位
 - 4家有限合伙人（Limited Partners），每家至少承诺投入1000万美元，有机会审查潜在资助对象，并提出决策建议。
- ❑ Blue Meridian Partners 合作的基础：1) 高度认同弱势青少年面临的紧迫危机急需解决；2) 充分意识到单凭任何一家都无法做到，合作是至关重要的；3) 决心通过合作共担风险，同享成果。

4.3 Blue Meridian Partners (2/2)

资助目标

- 帮助那些能够在全国范围内规模化的项目取得重大且可衡量的成效，使得更多弱势青少年能够突破障碍，获得成功。

筛选标准

- 为0-30岁低收入儿童和青少年提供直接服务的组织：
 - 证明有效，已经接受过严格的第三方科学评估
 - 具有有强大的领导力
 - 成功经历过大幅增长
 - 具有解决重大社会问题的愿景
 - 有平台或渠道实现规模化
 - 可持续的财务模型，包括可接受的成本效益分析，以支撑规模化
- 不接受项目申请；而是由资助方结合自身长期建立起来的数据库（已被证实有效的项目/组织）和持续的领域前沿扫描等方式主动出击。

资助服务

- 5-10年的非限定性资助，每位资助伙伴的资助总额不超过2亿美元。
- 同时提供关于战略规划、组织发展、评估、政策推动等方面的支持。
- 在投资之前，会通过较小金额的资助来协助被资助方制定扩张计划。



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”。