



案例 | 波士顿社区基金会的工作策略与成效



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年5月

本文目录

- 美国第一家社区基金会克利夫兰社区基金会成立于1914年，随后的一年中又有8家社区基金会成立，波士顿社区基金会就是其中之一。
- 波士顿基金会自2001年开始转变策略，从传统的社区慈善资金管家逐步转变为积极主动的社区领导者。本文以其2009-2014年资助工作为例，呈现其策略和成效。内容包括：
 1. 基金会战略框架及2009-2014战略规划
 2. 2009-2014各板块资助成效
 3. 从传统资助者到社区领导者
- 更多信息请参考以下链接：

基金会网站 <https://www.tbf.org/>

基金会资助说明（2009-2014） <https://www.tbf.org/investing-in-non-profits/~media/TBFOrg/Files/Investing%20in%20Nonprofits/Grant%20Guidelines.pdf>

基金会评估报告（2009-2014） <https://www.tbf.org/-/media/tbforg/files/reports/impact-report-march-10.pdf?la=en>

改变游戏规则：波士顿社区基金会的公民领导力（2001-2012）
<https://cspcs.sanford.duke.edu/sites/default/files/Changing%20the%20Game%20final.pdf>

1.1 波士顿社区基金会的战略框架

使命：作为大波士顿地区的社区基金会，波士顿社区基金会将其资源用于建设和维持一个重要、繁荣、人人公平享有机会的城市和地区。

价值观：基金会做的每件事情，都是在寻求扩大参与，促进合作，弥合种族、民族和社区分隔。

三大工作策略

资助NGO

(Grant Maker)

资助NGO，开发资助计划，应对社区面临的关键挑战。

- 5个议题领域（教育、健康、就业与经济发展、社区与住房、艺术与文化）
- 2个横向策略（NGO有效性、支持草根领袖和草根组织）
- 开放资助（5个议题领域以外的社区需求）

与捐赠人合作

(Partner with Donors)

与捐赠人和其他资助方合作，实现高社会影响力的慈善事业。

- 捐赠人建议基金（DAF）、公司建议基金（CAF）
- 向“波士顿永久基金”捐赠，用于支持基金会的议题领域
- 向“公民领导力基金”捐赠，用于支持研究、论坛、公共政策等相关工作
- 与基金会进行联合资助
- 慈善咨询服务

发挥社区领导力

(Civic Leader)

作为社区枢纽和信息中心，分享信息，共同制定议程，撬动社会变革。

- 作为研究者，运营“波士顿指标项目”，发布前沿研究报告
- 作为召集人，运营“了解波士顿”论坛及其他活动
- 撬动媒体资源
- 参与公共政策制定和立法

1.2 2009-2014战略规划(1/3)

- 自2001年起，基金会的理事会就认为基金会应该从传统的角色，即广泛地、响应式地资助NGO，转向更为主动地定义和应对基金会所在区域所面临的关键挑战，更积极地发挥社区领导力。
- 同年，Paul S. Grogan被任命为CEO来领导这一转变。在短时间内，基金会通过委托研究、召集会议、建立媒体关系、形成联盟、项目资助等多种策略，在多个领域（包括住房、教育、健康、艺术等）影响公共对话和政策改变。
- 2008年前后，波士顿地区以及美国整个国家都在经受大萧条以来最严重的经济衰退的冲击。随着住房市场的崩溃和次贷危机，出现新一波的裁员和高失业率，基金会一直以来关注的贫困和低收入群体受到的影响最大。
- 2009年“波士顿指标项目”发布了年度报告，整体反映了当前的社会状况，基于此，基金会理事会和团队经过近一年的战略规划，于9月发布了新的五年战略“蓬勃发展的居民，充满活力的社区”（Thriving People, Vibrant Places）。波士顿指标项目2009年报告 <https://www.bostonindicators.org/-/media/indicators/boston-indicators-reports/report-files/a-great-reckoning-2009.pdf>

1.2 2009-2014战略规划 (2/3)

2009-2014年战略规划包括三个方面：

- 新的战略并不代表基金会优先事项的重大转变，相反，它是过往多年工作的深化，即通过资助NGO、与捐赠人合作、发挥社区领导力三大工作策略，为五大议题领域（教育、健康、就业与经济发展、社区与住房、艺术与文化）特定的战略目标作出有针对性的贡献。
- 新的战略要求基金会寻找那些与之有共同目标的NGO伙伴进行合作，为了更好地实现议题领域的特定战略目标，基金会的资助方式需要转变：
 - 由项目资助转变为一般性运营资助
 - 转变为大额资助
 - 转变为多年持续资助
 - 更灵活的流程（根据NGO伙伴的时间表，而不是基金会的招标节奏）
- 新的战略要求基金会把大部分的资源用于五大特定议题领域，同时保留一部分资源继续保持一定的开放性，响应五大议题之外的社区需求和创新机会。

1.2 2009-2014战略规划(3/3)

大波士顿地区的居民蓬勃发展、取得成功

目标1：提升大波士顿地区居民的教育成就

- 加速公立学校的结构改革和教育创新
- 提升低收入群体、少数族裔和第一代大学生2年制和4年制大学毕业率
- 提升低收入群体的就业能力和经济保障

目标2：提升波士顿居民的健康状况

- 鼓励健康行为，增加健康食物和体育运动可及机会

大波士顿地区的社区安全、充满活力

目标3：增加大波士顿地区的就业，提升经济公平性和竞争力

- 投资于那些增加地区竞争力、效率和繁荣的策略
- 增强马塞诸塞州非营利部门的长期活力

目标4：提升大波士顿社区的宜居性、安全性、可负担性

- 通过为弱势群体提供经济适用房增加邻里稳定性
- 减少暴力事件，尤其是青少年

目标5：增强波士顿地区文化活力

- 加强受众、艺术家和艺术机构的多样化

一般性运营资助

- 在五大议题领域寻找战略伙伴，采用一般性运营资助
- 15万美元或运营预算的10-15%（以较低者为主）
- 最长可达五年
- 需要提供组织战略规划

项目资助

- 支持与五大议题领域目标相关的项目
- 可用于项目成本，或者帮助机构扩大规模、提升效率的能力建设费用
- 2.5万-10万美元不等
- 一般为一年期

开放资助

- 支持创新想法，可以与五大领域无关
- 可用于一般性运营、项目成本或能力建设
- 1.5万-5万美元不等
- 一般为一年期

2. 2009-2014基金会工作成效总览

资助NGO

- 2009-2014年各类资助共计4.5亿美元
- 基金会可自由支配的资金中79%用于五大议题领域
- 每个项目资助额的中位数由2009年之前的4万美元转变为7.5万美元
- 一般性运营资助由2009年之前的小于20%，变为40%-60%
- 多年持续资助由2009年之前的0%，变为50—80%

与捐赠人合作

- 4.5亿美元中72%是通过捐赠人建议基金（DAF）进行资助的，18%是通过“波士顿永久基金”由基金会自由支配的
- DAF支持的NGO与基金会自主资助的NGO在一定程度上有重合，这会产生加和效应
- 部分捐赠人对一些特定议题进行持续支持

发挥社区领导力

- 发布44份报告，举办54次“了解波士顿”论坛，10800人参与
- 通过举办Race to the Top Coalition，推动签署“成就差距法案”，对K-12教育立法产生影响
- 联合发起Coalition FOR Community Colleges，在推动社区学院改革中扮演重要角色
- 促成马塞诸塞州文化机构基金的建立，对艺术基础设施产生影响

2.1 教育板块资助成效

| | |
|--|--|
| <p>问题 (K-12)</p> <ul style="list-style-type: none">• 波士顿拥有美国最好的城市学校体系，但是很多学生都没有为在高等教育中获得成功做好准备。• 基金会同时采取两种策略，一方面扩张特许学校，一方面支持全州学区内的学校的自治和创新。 | <p>目标：将自治学校的学位增加一倍（2009年的18000到2015年36000），包括学区外的特许学校以及学区内的自治学校。</p> <p>成效：增加了33500个新学位</p> <p>资金：690万美元</p> <p>公民领导力：发布19份报告，举办Race to the Top Coalition，直接推动“2010成就差距法案”，撬动2.5亿政府资金，对K-12改革政策产生影响。</p> |
| <p>问题 (高等教育)</p> <ul style="list-style-type: none">• 到2018年，马塞诸塞州68%的工作都需要接受高等教育。• 波士顿公立学校入学率在上升，但是2年制和4年制大学毕业率仍然很低，尤其是黑人和拉美裔人。 | <p>目标：提升波士顿公立学校毕业率，由2000级的35%，提升至2009级的52%和2011级的70%。</p> <p>成效：2007级学生达到50%毕业率</p> <p>资金：750万美元</p> <p>公民领导力：发布7份报告，发起Coalition FOR Community Colleges，影响了高等教育改革，使其教学与州的劳动力需求联系更为紧密。</p> |

2.2 健康板块资助成效

问题

- 超过70%的马塞诸塞州居民和30%的儿童超重，而且这种情况在不同族裔中差异显著。
- 肥胖会导致例如糖尿病或心脏病等慢性病，进而导致高医疗费用。
- 作为州预算中最大的支出部分，未来十年医疗健康支出将以每年6.7%的速度增长，不但超过了经济增长速度，而且严重影响了对其他重要的社会问题的支出。

长期目标：与公共部门和私营部门合作，降低波士顿地区和马塞诸塞州的肥胖率，通过预防降低医疗健康支出。

短期目标：在波士顿公立学校增加青少年体育运动。

成效：

- 波士顿公立学校的学生每周至少进行60分钟体育运动的学生从39%增加到60%。
- 通过市政医疗立法，为城镇和城市节省2亿美元。

资金：480万美元

公民领导力：发起Healthy People/Healthy Economy Initiative，连续五年每年公布州内医疗健康领域的变化，影响了州内一系列政策的通过。

2.3 就业与经济发展板块资助成效

问题

- 考虑到波士顿地区的高生活成本，一个家庭需要获得四倍于最低收入标准的收入才能自给自足。2006年，35.6%的家庭低于家庭自足标准水平，一个四口之家的收入大约为65000美元。
- 内城地区处于经济孤岛，2006-2010年，内城地区的失业率达15.6%，而整个地区的平均水平是9.3%。同时有新的研究提出内城经济的发展与区域经济的繁荣关系不大。

就业与经济发展方面的目标：增加内城地区的工作机会和创业机会。

职业发展和经济保障方面的目标：通过劳动力发展和其他投资，增加家庭经济自足。

成效：

- 基金会于2003年联合发起SkillWorks联盟，汇集了基金会、政府、社区组织、工会、雇主等，以改善波士顿地区和马塞诸塞州的劳动力发展。自2003年，为超过1700人（时薪14.45美元）提供底薪，影响建立全国劳动力竞争力信托基金。
- 超过5000名移民获得英语学习机会。

资金：1130万美元

公民领导力：发起Healthy People/Healthy Economy Initiative，连续五年每年公布州内医疗健康领域的变化，影响了州内一系列政策的通过。

2.4 社区与住房板块资助成效

| | |
|---|--|
| <p>问题（住房）</p> <ul style="list-style-type: none">• 波士顿是仅次于纽约和旧金山的住房成本最高的地区。四分之一的租户所支付的租金超过其收入的一半。• 住房情况同时影响低收入群体享受教育、交通等机会。• 高住房成本难以吸引人才，也影响到区域的经济竞争力。 | <p>目标：通过建造和保持经济适用房，增加邻里稳定性。</p> <p>成效：新建超过12000个单元</p> <p>资金：620万美元项目资助，1350万美元项目相关投资（PRI）和贷款担保</p> <p>公民领导力：每年发布“大波士顿地区住房报告卡”，组建住房特别工作小组，在2004年影响了相关政策条款的通过。自那时起，共计12812个单元已经或正在建设。</p> |
| <p>问题（预防暴力）</p> <ul style="list-style-type: none">• 街头暴力是影响城市邻里稳定性，以及造成家庭创伤的重要原因。• 2008年基金会发起StreetSafe项目，关注20个最活跃的帮派，以及容易卷入帮派的高危青少年。 | <p>目标：在受影响最严重的地区打破街头暴力的循环。</p> <p>成效：</p> <ul style="list-style-type: none">• 项目卷入了超过400个活跃的帮派成员。• 项目为高危青少年提供了200个工作机会，以及250个活动项目。 <p>资金：640万美元</p> |

2.5 艺术与文化板块资助成效

问题

- 艺术和文化是一个社区社会和经济的重要组织部分。艺术帮助人们捕捉独特的体验，并发现与他人的联结。
- 马塞诸塞州大多数的文化艺术机构，无论其预算规模大小，在财务可持续方面都是很脆弱的。
- 同时这些艺术机构的受众、领导者、项目也并不能完全反映出波士顿地区多元化的人群构成。

目标：通过全员参与，强健的文化艺术机构，以及文化提升来增强波士顿地区的竞争力。

成效：

- 通过马塞诸塞州文化设施基金促成8200万美元对艺术机构的资助。
- 通过波士顿公立学校艺术扩展项目，八年级以下学生每周参与艺术活动的比例从67%增至87%，高中阶段学生接受艺术教育的比例增加了一倍多，达到57%。

资金：670万美元

公民领导力：发起倡导活动，促成了马塞诸塞州文化设施基金，该基金投入超过8200万美元资助118个城市和城镇的文化设施。

2.6 两个横向策略的资助成效

- NGO有效性策略侧重于以下三个方向：
 - 加强领导力
 - Institute for Nonprofit Management and Leadership
 - Out of the Blue Grants
 - 增强推动社会变革的能力
 - The Capacity Building Fund
 - The Vision Fund
 - Collaborate Boston
 - Catalyst Fund for Nonprofits
 - Massachusetts Nonprofit Network
 - 数据驱动的慈善
 - The Giving Common

- 支持草根领袖和草根组织的策略：通过The Action Fund，支持社区领袖和社区居民与政府机构、公益组织合作开展回馈社区的项目，资助金额从200美元到10000美元不等，平均为3500美元，共计支持了150万美元。

3. 从传统资助者到社区领导者(1/3)

- 多年来，绝大多数社区基金会，也包括波士顿基金会主要在两方面发挥作用，一是帮助个人、家庭、公司通过基金会的工具和能力开展自己的慈善事业，一是作为社区组织和NGO的主要资助者。
- 2000年左右，基金会在治理结构上发生了变化。起初基金会是以信托方式成立的，过往的理事会主要是由银行家、政府官员等构成，并不反映社区群体的构成。时任CEO说服银行家放弃控制权，并证明一个拥有独立治理结构和资产管理能力的社区基金会能够更好地服务于这个城市。
- 作为治理重组的一部分，基金会获得了委任自己理事会的权利，这使得组建一个更具代表性的理事会成为可能。这也使得理事会有空间问自己一个艰难的问题：过往的成就，这就是波士顿基金会全部能够做的了吗？
- 理事会注意到波士顿地区出现了社区领导力的空缺。一方面商业机构变得更为隐形，这是全国并购趋势的副产品，随着大公司的并购，往往会形成多样化经营，他们的成功不再与特定城市的成功联系在一起。另一方面，90年代

3. 从传统资助者到社区领导者(2/3)

- 儿童性虐待丑闻严重影响了天主教会的可信度。面对这种情况，理事会自问：波士顿基金会能够承担起这一责任吗？
- Paul S. Grogan被任命为CEO来领导基金会的这一转变，即从传统的慈善资金管家、NGO资助者到社区领导者。
- 近15年来，为了更好地发挥社区领导力，基金会在运作方式、团队构成、筹资策略等方面都发生了很大变化。

| | 1990 | 2000 | 2010 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 员工数量 | 19 | 42 | 62 |
| 运营预算 (\$) | 210万 | 570万 | 870万 |
| 总资产 (\$) | 2.48亿 | 6.98亿 | 7.33亿 |
| DAF资金占总资产比例 | 16.2% | 33% | 38% |
| 自主决策资金占总资产比例 | 62.6% | 50% | 33% |
| 资助额 | 1500万 | 5300万 | 8200万 |
| 发布报告数 | 10 | 11 | 20 |
| 专业倡导人员 | 0 | 0 | 3 |
| 论坛数 | 0 | 0 | 12 |

3. 从传统资助者到社区领导者(3/3)

| | 传统方式 | 创新方式 |
|---------|----------------------------------|--|
| 改变社区的方式 | 专注于做好资助，默默地支持社区变革者，自己是被动的、幕后的资助者 | 动员政府、企业、社区领袖就城市中的关键问题采取行动，自己是发声的资助者、公民领袖 |
| 数据与研究 | 在特定问题上偶尔使用数据和研究 | 依靠数据和委托研究来揭示和突出城市中的关键问题，广泛传播研究发现和行动建议 |
| 媒体 | 避免媒体关注，战略性地支持社区领袖推动对话 | 吸引媒体注意，主动推动就关键议题的对话，将自身和数据置于对话的中心 |
| 与政府部门合作 | 团队中没有专业的倡导人员，就特定问题与政府部门偶尔接触 | 团队中有4位专业的倡导人员，在基金会战略的各个方面与政府部门保持有意识的互动 |
| 公众叙事 | 很少宣传基金会的故事和成就 | 提升媒体和公众对基金会故事的关注，挖掘历史成就 |
| 筹款 | 重点关注捐赠的增长，例如DAF、专项基金、可自主决策的资金等 | 重点扩大用于发挥公民领导力的工作的资金，不再强调专项基金 |
| 团队能力 | 小团队，精专于资助、捐赠人服务、财务等 | 大团队，需要具备强大的沟通能力、建立和维护社区关系的能力、政策参与的能力 |
| 对争议的态度 | 避免争议和公众意见分歧 | 选择性地参与有争议的议题，将公众意见分歧看作产生真正变化的必要条件 |



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

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。