

议题 | 以系统变革为目标的资助者合作



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

本文目录

- 南都公益基金会与资助者圆桌论坛（CDR）共同发起“影响力规模化网络”，旨在汇聚同道，推动社会问题的大规模解决。我们将持续发现并研讨资助机构和社会组织在影响力规模化过程中的关键问题和初步经验。
- 2016年 Rockefeller Philanthropy Advisors 连同 Draper Richards Kaplan Foundation、Ford Foundation、Porticus Foundation、Skoll Foundation 发起了一个议题网络，旨在鼓励资助者共同协作，从而为世界上最紧迫的问题提供长期的、具有适应性和响应性的资源，以加速解决方案规模化，推动系统变革。他们于2017年发布了第一份研究报告，聚焦于**“为了更好地支持伙伴实现影响力规模化，资助方自身需要发生哪些变化”**，并提出五大行动建议。
- 2018年研究更加深入，发现对于改善慈善领域的实践，资助者同伴之间的相互影响和网络的方法是最好的路线。因此新一期报告重点聚焦于**“以系统变革为目标的资助者合作”**。本文包括系统性变革是什么，以及关于以系统变革为目标的资助者合作的7个关键发现。编译有删减，可下载报告原文 <http://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>

系统性变革是什么

转变

- 思维模式、心理模式、行为范式
- 模式、底层结构和运作方式
- 动态与关系

为了

- 解决根本原因
- 处理不断变化的、复杂的、不确定和互联的系统
- 充分利用生态系统的潜力
- 解决大规模的社会问题

通过

- 采用生态系统和复杂性的方法
- 让更多人具备系统思维和行动能力
- 支持那些有能力做系统整合的领导者
- 加强参与的能力和过程
- 战略的、融合多利益相关方的方法，跨系统的合作
- 整体意识

伴随的结果

- 不同的行为和结果
- 弹性、持久和更好的结果
- 搭建通向更美好明天的桥梁
- 增强系统的健康度
- 积极的社会变化
- 公正、可持续和富有同情心的社会
- 一个新常态，一个新系统的出现，一个新的现实

以系统变革为目标的资助者合作

- 越来越多资助者意识到一家机构单打独斗不可能产生系统变革。大家可能由于不同的原因联合起来，包括关注同样的长期目标，关注同一地域或特定人群，共同资助同一家高绩效组织，或者都关注如何创造系统性变革等等，这些出发点并不相互排斥。
- 关于以系统变革为目标的资助者合作，研究有以下7个关键发现：
 1. 合作具有吸引力
 2. 基于信任的有机生长
 3. 驾驭复杂性需要强大的领导力
 4. 靠近受益者以增加响应性
 5. 对变革理论建立共识
 6. 评估是当前的学习重点
 7. 突破障碍，迈向成功

发现1. 合作具有吸引力

资助者认为合作的好处包括：

- 集体下注，共同承担风险。
- 对一些全球重大问题能产生更大影响力（如可持续发展目标和气候协议等）。
- 触及更多有影响力的系统变革因素。
- 了解这一问题上的资金分布状况和缺口。
- 不同资助者能带来不同资产，例如：
 - 关于这个问题或目标群体的知识
 - 过往资助项目所积累的数据
 - 对被资助方的工作如何贡献于系统变革的深入分析
 - 各自的关系网络
 - 能吸引更多从不同方面回应同一问题的资助方

案例

- Walk Free Foundation, Legatum, Humanity United 2013年发起自由基金 (Freedom Fund)，关注现代奴隶制问题（例如童工、剥削儿童）。
- 2017年发起的Plastic Solutions Fund是一个国际资助者联盟，关注塑料污染问题。
- 南都基金会、敦和基金会、招商局慈善基金会、澳门同济慈善会、凯风基金会于2015年发起资助者圆桌论坛(CDR)，这是一个面向中国资助者的技术支持平台，使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

发现2. 基于信任的有机生长

- 大多数系统变革协作是从少数已有紧密联系的资助者开始发展的；同时，合作网络的有机增长应将重点放在相互学习和影响，并精简治理，而不是就具体过程讨价还价。
- 资助者需要在加入之前理解并接受合作伙伴的基本规则。在大多数情况下，决策是通过协商一致做出的，或者只有在很少的且必要的情况下，才会通过投票做出。
- 进行长期合作，并让常常缺乏耐心的资助者聚焦于长期的变化，需要网络或联盟的领导者去做一些平衡。

案例

- 2015年发起的Partners for a New Economy是一个国际资助者联盟，支持那些创新的、高风险的有助于世界经济体系转变为重视生态环境和人类福祉的解决方案。早期的最大挑战就是从新生的伙伴关系发展为真正的合作关系。
- Last Mile Health和Living Goods联合发起Audacious Project，目标是到2021年培养5万名社区健康工作者，服务6个国家3400万人。参与这一计划的很多资助者都是这两家组织的资助方，他们之间已经建立起来的信任关系促使其有信心主动联合起来。

发现3. 驾驭复杂性需要强大的领导力

- 网络或联盟合作中需要有对合作目的负责的领导者，他能够平衡各种相互竞争的机构利益，有时甚至是个人利益。
- 这一领导者角色需要具备这样的能力：
 - 对有资金的人恭敬但不盲从
 - 对什么构成了系统变化有深刻见解
 - 如果需要的话，有信心和空间来劝阻资助者
 - 很强的组织能力来管理一个复杂系统
 - 能够与被资助方互信合作

案例

- 2004年由11家资助方联合发起 Civil Marriage Collaborative，关注美国各州的婚姻平等问题，后来发展到14家资助方，这一组织对推进全美婚姻平等起到至关重要的作用。
- 2006年由6家资助方联合发起 Climate and Land Use Alliance，关注森林和可持续的土地利用，以应对气候变化。
- Health Leads的Rebecca Onie和Rocco Perla致力于改变美国的医疗健康系统。一小批早期资助者参与进来，并且意识到这可能是需要长期投入超过20年。

发现4. 靠近受益者以增强响应性

- 由地缘因素或关注特定群体而联合起来的资助者，更重视让受益者参与到能够影响他们的生活的决策之中，因为他们认为持久的变革必须来自那些受到问题影响的人。
- 同时，这种合作能够吸引其他资助者对特定地区或特定人群的关注，帮助他们认识到这些问题的重要性，以及已经开展了哪些有效的工作，以吸引新的资金进入。

案例

- Arctic Funders Collaborative 北极地区资助者联盟目前有11家资助方，他们关注不同的问题，把他们聚集到一起的是都关注北极地区的发展。他们非常重视当地居民的参与，联盟的一项特色活动是社区走访学习，资助者们一起去拜访社区领袖和居民，了解当地文化和发展需求。
- 已经在同一地区开展工作的17家资助方联合发起Antioquia Collective Project，希望以更协同地方式产生更大影响力，并以可持续发展目标SDG作为统一的衡量指标框架。

发现5. 对变革理论建立共识

- 对变革理论(TOC)达成共识，并接受系统变化的复杂性，资助者们更有可能把资金集中起来产生更大影响力。
- 有些合作网络建立了完整的TOC，并据此制定战略计划，网络成员将资金聚集在一起，共同支持干预活动。有些则是根据自己的偏好和专业，选择不同的部分分别进行支持，进行战略性互补。还有些合作网络是对目标达成了共识，在策略上更倾向于与自己机构的已有项目相一致。

案例

- 2011年建立的Initiative for Inclusive Recycling，关注拉丁美洲垃圾回收利用系统和拾荒者的社会经济状况改善。
- 2017年建立的Art for Justice Fund吸引了超过20家资助方参与，致力于推动美国刑事司法政策改革，以及在特定的州将大规模监禁降低20%。
- 受到占领华尔街、阿拉伯之春等运动的触动，8位慈善家、学者、社会活动家于2013年建立Solidaire，关注建设那些为解决美国深层结构性不平等问题所必需的慈善行业基础设施。

发现6. 评估是当前的学习重点

- 大多数资助者都有数年甚至数十年对资助项目进行监测评估的经验，但他们认为对系统性变化进行评估需要不同的策略和工具。
- 需要评估的原因包括：
 - 一旦资助者的合作结束，成功和失败的教训很容易被忘记。
 - 有些重大变化花了20年甚至更长时间（例如美国婚姻平等），却被误以为是短时间内发生的。
 - 有些合作面临诸多挑战（例如ClimateWorks第一阶段的工作）我们有必要更诚实地对待和研究失败。

案例

- 2012年成立的END Fund关注被忽视的热带疾病（NTD，是一组寄生性和细菌感染性疾病，影响着世界上最贫困的15亿人），四年间筹集7500万美元，帮助27个国家的1.4亿人接受治疗。
- King Baudouin Foundation, Robert Bosch Stiftung, Atlantic Philanthropies等机构于2005年成立European Programme for Integration and Migration，基于欧洲对人权和社会正义的承诺，通过链接基金会的资源与知识，加强民间社会在建设包容性社区和可持续的移民政策方面的积极作用。

发现7. 突破障碍，迈向成功

系统变革协作面临一系列障碍，解决这些障碍将为成功创造更为坚实的基础：

□ 需要改变时间预期

- 系统变革需要时间，而基金会往往急于展示成果。基金会的高层领导通常比项目官员更远离被资助方和受益者，也更关注短期结果，这是一个特别重要的障碍，与所需的耐心背道而驰。
- 解决问题可能只是起点，关注系统变革的资助者必须认识到，需要把目光从问题的症状转向更深层次的结构性问题。回应那些根源性问题需要资助者转变与被资助方以及其他利益相关方的合作方式。他们需要重新考虑自己对风险的容忍度，并为被资助方留出空间，让他们能够在过程中经受波动起伏。
- 长期变化通常需要长期资金，这是不言而喻的。领导层和项目官员都需要相信那些耗时的尝试，并允许被资助方失败、学习和分享这些学习成果——而不是撤出资金。

□ 成效与评估

- 在合作中，不同的资助者看重不同的中间结果，例如一些把重点放在触及服务对象上，有些优先考虑法律和政策的变化，还有些强调意识或态度的改变。
- 这些都是系统变化的关键要素，通过提供灵活的资金，创新的报告方式，以及开放接受适应性的策略，可以实现不同维度的度量。此外，不同成员在一起学习和反思，有助于理解和弥合彼此间的差异。



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，探索有效资助，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。