

议题 | 给致力于影响力规模化的 资助者的行动建议



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7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。
- ❑ 2018年6月，我们邀请洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors，简称RPA）与国内同行共同探讨“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？”
- ❑ RPA现为全球最大的慈善服务机构之一，迄今已管理了逾30亿美元捐款。从2016年开始，RPA对25家正在扩大规模以促进系统变革的非营利组织和社会企业进行了调研，并根据调研成果为资助机构提出了五大建议。
- ❑ 本文包括以下内容，可通过链接下载报告原文 https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf
 - 1. 研究背景
 - 2. 研究方法
 - 3. 给资助者的五大行动建议

1. 研究背景 (1/2)

- 很多资助者一直都在寻求如何使影响力更大化。多年来，他们的重点几乎都集中在如何更严格或更全面地衡量被资助方的表现，以及单个项目的成功。
- 然而，现在越来越多的资助者开始关注自身的资助行为是如何影响被资助方的，他们期待支持更多的、可持续的、深层次的社会变革发生。他们考虑的关键问题包括：
 - 资助者如何与被资助方建立良好合作，把他们视作真挚的伙伴，而不仅仅是资助的接收者？
 - 资助者之间如何更好地合作，从而实现更大的社会影响？
 - 资助者如何更好地理解他们所处的系统，从而为被资助方提供更有效的支持？

1. 研究背景 (2/2)

- 鉴于此，RPA连同 Draper Richards Kaplan Foundation、Ford Foundation、Porticus Foundation、Skoll Foundation 组成了一个研究小组，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。
- 研究小组提出了以下核心问题：
 - 解决方案何时、以何种方式以及为什么能够规模化，以保证实现系统变革？
 - 哪些内外部因素最为重要？
 - 在这些情况下，资助者及其资助发挥着何种作用？

2. 研究方法（1/2）

- 为了厘清资助者在帮助被资助方实现影响力规模化方面的作用，小组采访了超过20家有潜力或已经成功地实现规模化的非营利组织和社会企业，这些机构分布在美国、亚洲、南美洲、非洲等世界各地，涉及领域包括教育、环保，医疗卫生、农业发展、政策倡导等。
- 访谈的核心问题包括：
 - 机构实现规模化和系统变革所采取的方式，以及资助者是如何支持或限制这些方式的？
 - 资助者的非资金投入有什么作用？
 - 资助者和被资助方之间的权力关系是怎么样的？
 - 资助者之间的合作如何？
 - 资助者如何帮助被资助方连接到有影响力的系统相关方，包括政府和国家机关，有影响力的私营部门等？

2. 研究方法 (2/2)

- 同时，针对以上问题，RPA与一些对影响力规模化感兴趣的资助机构开展了多场沟通会议。2017年9月发布调研报告后，200多家资助机构应邀进行了对报告的讨论。最终的报告是基于这些访谈、会议和讨论产生的。
- 研究小组特别强调，研究的发现和建议并不是什么新鲜的想法，他们与系统变革的实践经验高度一致。问题不在于我们不知道什么，而在于我们没能利用好我们已经知道的东西。小组建议，资助必须从传统的项目导向转向关系导向，提高资助的灵活性，并强化发展性评估的作用。

3. 给资助者的行动建议

报告提出五大行动建议：

- ❑ 赋权：资助者和被资助方一起，有意识地改善权力关系。
- ❑ 加速：资助者和被资助方进行积极而坦诚的讨论，从而提供有用的非资金支持。
- ❑ 学习：了解系统变化如何产生，以及如何给予被资助方相应支持。
- ❑ 合作：与其他资助者分享技术，以更有效地回应被资助方的需求。
- ❑ 简化：为可信任的被资助方简化资助流程。

3.1 赋权：资助双方有意识地改善权力关系

- 受访的被资助方认为，基于尊重（而非服从）建立的关系为“伙伴关系”。资助者作为思考伙伴，提供指导而不是指令。资助者认同被资助方最了解前线需求，重视他们的意见；给予被资助方足够的空间来做决定和犯错误，这样被资助方才有可能来探索影响力规模化的方法。
- 双方关于目标的分歧会削弱伙伴关系。许多资助者有自己的一套目标，很多情况下不是让被资助方以他们认为最有效的方式来完成目标，而是迫使被资助方改变项目和活动，以符合资助者的需求。在访谈中，被资助方明确表示，在战略目标层面上达成一致至关重要，这会大幅度提升效率。
- 如果被资助者获得更大比例的多年期的非限定性资助，以及更多的盈利性收入，实现影响力规模化的可能性更大。由于不那么迫切地需要资金，他们敢于对有可能使他们偏离目标的资助说不，他们有能力来选择认同并相信他们的资助者。

3.1 赋权：资助双方有意识地改善权力关系

以下行为有助于被资助方更有效地实现影响力规模化：

- 允许被资助方基于自己的知识和经历寻找战略关键点
- 将资助期决策权力移交给最接近被资助方的人，通常是资助官员
- 让基金会的董事会、发起人和高管参与规模化解解决方案的讨论
- 不要将“额外的东西”强加给资助伙伴，除非他们认为有意义：
比如拜访、会议、董事会席位等

3.2 加速：提供有用的非资金支持

- ❑ 仅有资金，不足以支持被资助方实现影响力规模化。许多资助者渴望在其他方面增加价值，比如利用自己的网络、人脉和专业知识，进一步支持被资助方。
- ❑ 并非所有的非资金支持都有帮助，有时反而事与愿违。受访的被资助方描述到，“资助者促进建议形成，而不是给建议。有时候建议被接受仅仅是因为我们不希望冒犯到资助者，不想影响到未来获得资助”。因此，同样的非资金支持可能是帮助，也可能是累赘，这取决于谁提供，提供什么，何时以及如何提供。
- ❑ 为了避免这种“无用的帮助”，资助者需要知道被资助方是否真的需要帮助。当提供额外的支持时，资助者需要确保长期来说，被资助方将从提供的服务中获益，并让其了解到，礼貌性地拒绝帮助并不会影响他们未来继续获得资助。

3.2 加速：提供有用的非资金支持

研究显示，特别有用的非资金支持包括：

- 把被资助方介绍给其他感兴趣的资助者，并邀请他们共同出席资助者会议
- 免费或低价提供专业支持：比如传播、营销、人力资源、财务、技术等
- 资助者出任被资助机构的董事，前提是对方都认为这是一个合适的决定
- 颁发奖励，通过社交媒体分享被资助方资料，突出他们规模化影响力的能力

3.3 学习：了解系统变化如何产生

- ❑ 复杂的系统由许多要素组成，包括个人、机构、社会规范、态度和信仰，以及自然和非自然环境。开发变革理论时会使用系统思维，因此与被资助方分享变革理论，有助于双方更好地建立共识：他们可以看到彼此的系统在哪里重叠，以及他们的工作如何能够强化彼此的目标。
- ❑ 为实现影响力规模化，被资助方需要影响那些关键的系统参与者，包括政府、多边组织、企业和大型捐赠者。在访谈中，所有的被资助机构都认同，与强大、有影响力的系统参与者合作，可以使他们的解决方案远远超出各自组织的影响范围；然而，这些机构很少有机会接触到系统参与者。资助者可以利用自身的优势来帮助被资助方去接触和影响这些重要的参与者。

3.3 学习：了解系统变化如何产生

资助者还可以通过以下方法来支持被资助方：

- 与被资助方合作，共同绘制出社会问题的相关系统
- 与相关的系统参与者面对面地沟通
- 在计划和实施阶段，与同一领域的其他资助者及其被资助方合作
- 为某些机构的系统变化提供支持，这些机构可能很少从事直接的服务工作，它们的目标是更长期的、更难测量的产出和影响

3.4 合作：与其他资助者分享

- 受访的被资助方在筹款过程中花费了大量的时间和资源，他们感叹这个过程是多么的耗时耗力，因此主张资助者提高效率。
- 尽职调查可以有所改进。许多被资助方已经配合资助机构进行了深入的尽调，因此被资助方建议资助机构可以在获得被资助方的同意下，与其他资助机构分享尽调结果，而不是要求被资助方一遍一遍地重复这个过程。
- 另外，被资助方也呼吁，资助者接受相同的申请模板和报告模板，可以帮助被资助方减少重新填写类似信息的时间，例如创建一个资助者可以随时查看、定期更新的在线报告平台，这样可以有效消除对个性化报告的需求。

3.4 合作：与其他资助者分享

为有效推动系统变革，被资助方应该把为资助者提供信息的时间，花在建立关系、动员和促进变革上。有效的资助者行为包括：

- 分享尽职调查、财务审核、项目审计以及实地参访的观察和笔记
- 参与、领导或创建资助者学习网络
- 协调其他资助者，通过最大程度发挥各自的优势来满足被资助方的需求
- 将影响指标与其他被广泛接受的外部框架（如联合国可持续发展目标和社会进步指数）结合

3.5 简化：为可信任的被资助方简化资助流程

- 大多数基金会可能没有意识到，繁琐的资助流程会严重制约被资助方实现影响力规模化。由于缺乏资助的灵活性和稳定性，被资助方不得不花费大量时间来满足资助机构的行政要求。许多受访者提到一年期资助的问题：团队在项目进行到一半时就必须开始考虑申请下一年的资助，这严重削弱了完成目标的精力。
- 由于项目资金受限制，受资助机构无法在必要的时候顺畅地改变项目策略，有时甚至要降低项目目标。虽然他们尝试去说服资助者提供长期的资金支持，但过程非常艰难。

3.5 简化：为可信任的被资助方简化资助流程

以下列出了对资助流程的改进建议。虽然资助者可能不愿意给新合作的伙伴那么大的空间，但为那些值得信赖的老伙伴来改善流程，可能会产生巨大的积极影响：

- 提供非限定性资金或为管理成本预留大部分预算
- 延长拨款期限，至少延长两倍时间
- 接受被资助方通用的筹款材料
- 接受被资助方的战略计划或商业计划，而不是要求其提交基金会特有的模板
- 根据项目实现的目标而不是项目的预算清单来提供资助（这会保证被资助者有时间在战略层面来工作）



中国资助者圆桌论坛（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。