

工具 | 社区草根组织资助怎么做 ——以美国CLP社区领袖项目为例



中国资助者圆桌论坛（CDR）

2017年12月

背景

- ❑ 社区领导力项目（The Community Leadership Project, CLP）由帕卡德基金会（The David and Lucid Packard Foundation）、休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）、欧文基金会（Irvine Foundation）于2009年共同发起，旨在支持服务于有色种族社区低收入人群的小规模草根机构。项目资助对象集中在美国加州旧金山湾区、圣华金河谷、和中央海岸三个地区。
- ❑ CLP项目第一期与第二期均有详实的评估报告。本文重点介绍CLP第二期，包括资助框架设计、资助策略、项目成效和经验总结。
- ❑ 参考资料：^{**}
 - 第一期执行摘要原文 <http://communityleadershipproject.org/downloads/CLP-2011-Evaluation-Summary.pdf>
 - 第二期评估报告原文 <http://communityleadershipproject.org/downloads/CLP%202.0%20Final%20Evaluation%20Report.pdf>
 - 关于CLP项目更多详情请参考 <http://communityleadershipproject.org/index.html>

本文目录

1.项目概况（第一期与第二期对比）

2.资助框架设计

3.资助策略

- 资助的具体目标
- 选择被资助方的标准
- 提供哪些支持

4.项目成效

- 社区草根组织的变化
- 资助方/中间机构的变化
- 网络发展的变化

5.经验总结

- 能力建设/技术支持方面
- 资助框架设计方面
- 基金会资助理念方面

1. 项目概况

	第一期	第二期
项目预算	1000万美元，于2010年全部支出	800万美元；另有上限为200万美元的退出基金
资助目标	加强机构和行业领袖服务低收入人群和少数族裔社区的能力	更加聚焦：提高服务低收入人群和少数族裔社区的小规模草根机构的可持续发展能力
资助策略	为100家机构提供资助 为300家机构提供技术支持 为500位个人提供领导力发展支持	为57家社区被资助机构提供综合支持 - 多年非限定资助（每家最少6万美元/3年） - 定制化能力建设 - 教练和导师陪伴 - 系统性的领导力提升和技术支持（含2万美元资助）
资助对象	- 优先资助分布在三个地区、服务低收入人群和少数族裔社区的机构 - 年预算在2.5万-200万美元之间	地区和议题目标不变，规模标准调整为 - 已有一定稳定性，但是运营预算在5万-50万美元之间的小规模机构
资助机构数量	27家中间机构，覆盖 - 重点支持：100家社区机构 - 非重点支持：300家社区机构	10家中间机构，覆盖 - 重点支持：57家社区机构，全部提供综合支持
资助周期	2009-2012，3年	2012-2015，3年
项目评估	期末项目总结评估	评估从项目启动开始：基线、中期评估等

2. 资助框架设计(1/2)

目标

- 提升三个目标区域中服务低收入人群和少数族裔社区的机构的可持续发展能力
- 促进基金会更好的理解和支持服务低收入人群和少数族裔社区的草根机构

有效性假设

- 与具备强网络和社区经验的中间机构合作
- 支持一线草根机构是触及目标人群和社区的关键所在
- 基于本地资源的学习文化
- 能力建设中强调种族、阶层、移民的交叉

策略

能力建设策略

与中间机构合作支持社区草根组织

- 提供多年非限定资助
- 以“机构准备程度”为核心筛选标准
- 基于被资助方的自主选择 and 优先事项提供能力建设资金
- 导师和教练机制陪伴资助对象发展

优质、高相关性、免费的多项技术支持供选择

资助方合作策略

- 通过同辈交流和社会网络提升能力建设意识
- 借助项目评估，促进持续学习、分享和提升
- 3个发起基金会联合管理

成效

社区机构层面的目标 ——机构可持续发展

- 领导力
- 适应性
- 财务稳定性

资助方层面的目标

- 大资助方更好的理解草根机构和低收入人群、少数族裔社区面临的问题
- 更多的了解文化相关性在有效资助和能力建设中的角色
- 支持推动少数族裔社区转变的创新策略

最终目标：具备更好的能力服务低收入及少数族裔社区

2. 资助框架设计(2/2)

资助方：3家基金会
(2012-2015/2016年持续资助+退出资金)

5个中间机构

- 作为有能力的社区合作方，资助社区草根组织
- 根据社区草根组织的实际需求和所在环境设计能力建设

5个技术支持机构

- 社区机构发展关键领域的专业机构，包括策略制定、领导力发展、财务、技术等

57个社区机构
(具备一定发展程度的小型社区机构)

支持内容

- 多年非限定资助
- 自主选择的能力建设资源
- 教练与导师陪伴
- 由技术支持机构提供的成体系的领导力发展与技术支持

3.1 资助策略：资助的具体目标

领导力 Resilient Leadership	适应性 Adaptive Capacity	财务稳定性 Financial Stability
目标一致性 - 明确的使命 - 有共识的目标 - 机构领导层的互信以及对化解冲突的重视 领导能力 - 机构领导层的知识/技能 - 领导层与社区有直接联系 - 领导层开放、学习导向 - 领导层重视团队的可持续发展 支持性的基础设施 - 权责明确 - 注重员工/领导层的发展 - 有效沟通和决策机制 - 基础设施有利于团队高效工作	战略规划 - 清晰的机构愿景和战略规划 - 战略规划相关文档和工具 网络动员 - 员工信任和承诺 - 社区信任和网络 - 与同辈网络之间的联络 - 与资方网络之间的联络 - 对外部资源的开放性和可得性 - 对外资源拓展的能力 灵活性 - 监测外部环境趋势 - 对外部环境反应的意愿和灵活性 评估 - 自我反省的意愿 - 重视基于数据的决策 - 整合社区反馈的能力 - 管理/实施项目评估的能力	财务知识 - 机构管理层和员工的财务知识 - 基金发展的知识、技能 - 财务沟通的能力 财务系统 - 高效和准确的数据库和数据跟踪系统 - 产出及时、可用财务报告的能力 基于数据的决策 - 按时阶段性监测财务数据 - 基于数据的计划和决策 商业模式 - 清晰的商业模式 - 充足的现金和储备金 - 基金发展计划和可靠收入

3.2 资助策略：选择被资助方的标准

□ 核心标准：“机构准备程度”（Readiness）

- 财务指标，例如年度预算
- 非财务指标，包括机构运营年限、清晰描述机构目标的能力、机构员工是否广泛参与能力建设、机构利用关键“机会窗口”的能力（如管理层换届）等
- 如何衡量和评价机构是否准备就绪（尤其是非财务标准），依靠中间机构多年的实践智慧和经验总结

□ 入选资助对象（被资助社区机构）情况

- 运营年限：65%的机构运营时间在5-20年；其余10%少于5年，25%超过20年
- 年度预算：5万-50万美元；其中70%年度预算约30万美元
- 议题领域：60%的机构以公众服务和公民参与为主

3.3 资助策略：中间机构的支持内容

Fund For Rural Equity (FFRE)

- 资助总额200万美元；和CompassPoint合作为16家机构提供非限定资助和能力建设支持。全程FFRE员工作为教练帮助被资助机构设计能力建设活动，发起本地区域性学习论坛、提升机构对低收入及少数族裔社区服务的挑战与解决方案的理解。
- 核心活动：
 - 针对能力目标和定位举行阶段性会议和教练互动；一次90分钟，一年2-4次
 - 个性化能力建设
 - 线上培训，主题包括：1) 与顾问共事；2) 做资助报告
 - CLP伙伴大会，针对财务稳定性进行

Silicon Valley Community Foundation (SVCF)

- 资助总额100万美元；为10家机构提供多年非限定资助、能力建设资金，并指导管理层发现和选择能力建设项目。同辈学习也是SVCF重要的支持策略。
- 核心活动：
 - 所有被资助机构的全天实践培训，由10个社区集体决定主题（例如故事叙述、财务知识）
 - 每年2次深入的财务工作坊
 - 由SVCF市场和传播团队提供的技术支持，包括通过社交媒体工具举行的叙事影响力线上主题培训
 - 通过SVCF的资源分享和正式培训促进线上筹款、众筹、新捐赠人的资源拓展

3.3 资助策略：技术支持机构的支持内容

Rockwood Leadership Institute

- 资助总额25万美元
- 举行领导力艺术主题培训，培训为期5天/共举行7次；为16家机构管理层提供培训并在培训之前完成360度领导力测试
- 为已经参与领导力艺术培训的资助对象提供充电培训
- 为培训参与者提供一对一/小组专业教练作为培训跟进项目

Nonprofit Finance Fund (NFF)

- 资助总额60万美元
- 为23家被资助社区机构提供4次财务领导力诊断服务，并为参与者提供选择性的一对一服务
- 举办3场资产规划工作坊
- 举行财务管理工具相关的系列讲座和工作坊
- 提供全天的主题培训，根据资助对象的需求介绍财务管理相关工具，例如风险、如何与资助方沟通财务信息等
- 为17家机构提供一对一的技术支持

3.3 资助策略：资助方的支持内容

- **中间机构启动会议：**在选择被资助社区机构之前，与所有的中间机构开碰头会讨论接下来的工作，并就“可持续性”和“准备程度”这两个关键指标的标准达成共识。
- **在线社区：**资助在线社区，中间机构可以相互沟通并共享能力建设资源（例如第二期机构线上自测是由中间机构通过在线社区合作共同设计的）。
- **年度伙伴大会：**在资助的三个主要地区分别举行伙伴年会。年会讨论议题包括：项目技术支持，项目中期评估的发现，特定主题的能力建设培训，优秀案例分享，被资助社区机构共同挑战的分享等。往年的评估显示，年会中最有价值和最受欢迎的部分为小组同辈分享。
- **项目评估与学习实验室：**在基金会支持的项目评估中，除了对于被资助机构和中间机构的项目成效和实施经验的正式报告，还包括2轮区域性的学习实验室。学习实验室会将本地区被资助机构召集，就评估结果和各自的挑战、经验等进行深入的讨论。

4.1 项目成效：社区草根组织的变化——领导力

基线调研

- 领导力指标框架中包括：
 - 目标一致性
 - 领导能力
 - 支持性的基础设施
- 基线水平相对较高的是“目标一致”，较低的为“支持性的基础设施”

末期评估

- 社区机构的领导力有较为显著的提升。
- 理事会发展是第二期项目领导力方面最主要的投资支持领域，也取得了较突出的成绩：包括理事会成员人数的增加，理事会治理结构的明确，组织理事会活动和针对理事会的培训。
- 团队目标更加一致是另一个显著的成绩：一半的被资助机构受访者表示自己机构的员工和理事会成员更加团结，尤其是在团队成员参加CLP项目各种会议和工作坊的讨论过程中有更多的机会进行沟通讨论和达成共识。
- 团队领导个人的转变和更多支持性的团队基础设施建设也有受访者验证。

4.1 项目成效：社区草根组织的变化——适应性

基线调研

- 适应性指标框架中包括：
 - 战略规划
 - 网络动员
 - 灵活性
 - 项目评估
- 基线水平得分由高到低依次是“灵活性”、“网络动员”、“项目评估”和“战略规划”

末期评估

- 三个目标中，适应性是项目期间提升最显著的。
- 约三分之一的社区机构设定了与战略规划相关的发展目标，并雇佣专门顾问来指导团队如何进行战略规划并做报告；受访者表示与理事会和团队成员合作进行战略规划是以往很少有机会实践、却十分有价值的体验。
- 项目评估，是适应性中另一个显著提升的方面。在评估调研中98%的受访者表示由于CLP第二期项目，团队自我反省的意愿以及利用评估来持续提高团队表现的能力均有了较大提升。项目评估并不属于技术支持机构的支持内容，这一方面的提升有赖于其它方面的能力建设，例如战略规划、领导力发展等方面的培训过程，均和评估相关。
- 网络动员方面，项目预期被资助社区机构能够通过中间机构获得重要的社会资本以助力机构发展；受访机构在专家顾问资源、本地同辈机构、捐赠方等方面的资源网络在项目期间均有一定的提升。

4.1 项目成效：社区草根组织的变化——财务稳定性

基线调研	末期评估
• 财务稳定些指标框架中包括： - 财务知识 - 财务系统 - 基于数据的决策 - 商业模式 • 财务稳定性是三个目标中基线调研得分最低的一项 • 其中各个指标基线水平得分由高到低依次是“财务系统”、“财务知识”、“基于数据的决策”和“商业模式”	• 80%的社区机构将财务稳定性设为项目期间的发展目标，包括提高筹款来源多元性，加强筹款数据和预算系统的技术手段等。 • CLP项目资助了慈善行业财务专业机构，为23家社区机构提供财务诊断；并举行资本筹划工作坊等系列培训，为社区机构提供传授财务管理工具；并为17家社区机构提供一对一的技术支持。 • 评估显示项目期间被资助机构的财务稳定性有提升，尤其在财务系统和基于数据决策方面，这些成长对机构的稳定性和可持续发展十分关键，并进一步发现年预算规模在25万-50万美元的机构提高最为显著。 • 筹款来源的多元性被更多机构重视，成为新兴的财务稳定性指标。

4.1 项目成效：社区草根组织的变化

- 被资助机构表示，CLP第二期项目带给机构最重要的影响，不仅是全面提高了机构和团队的能力，更是改变了自身对“可持续发展”的认识和格局。
- 大多数被资助机构表示通过项目获得了思考自身成长的系统框架，并且接触到实用的能力建设工具；对能力建设的思维转变能够帮助机构更好的应对未来的挑战。

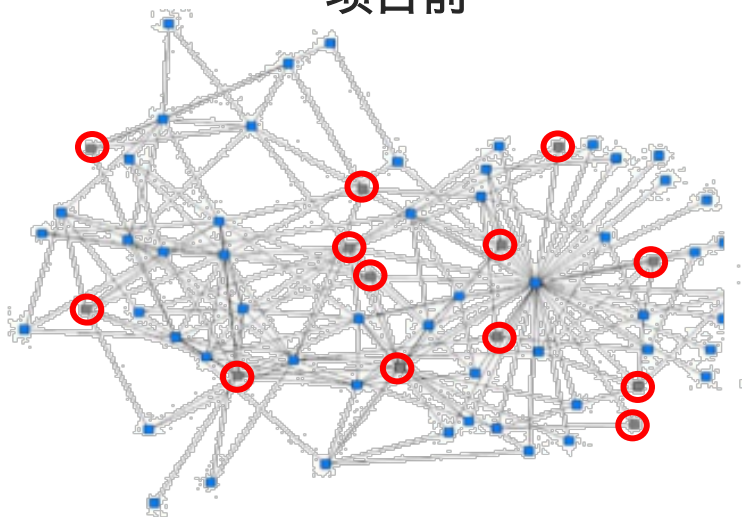
4.2 项目成效：资助方/中间机构的变化

- 对发起基金会和中间机构的目标，包括更好的服务低收入社区的能力，以及更好的了解小规模机构和少数族裔社区所面临的问题，认识到文化相关性在有效资助和能力建设中的角色，支持推动少数族裔社区转变的创新策略等。
- **策略带动意识的提升和执行的落实：**在第二期项目期间，每家中间机构均积极的对支持策略和方法进行实时评估和反思，以确保及时回应社区被资助机构的需求。
- **积极学习，加大资助力度：**中间机构通过不同的新项目来巩固和延续CLP项目中的专业经验，更深入的资助和服务本地的社区机构；有的甚至延续和学习CLP项目的资助/评估模式，继续支持本地草根机构。
- **培育行业领袖：**中间机构在CLP项目中加深了对各自工作领域的理解和投入，通过相互合作、成为各自领域中的领袖机构。
- CLP项目使中间机构和发起基金会前所未有的**从种族和文化视角来看待能力建设与资助工作**，然而在最终的评估访谈中却很少有机构就此深入讨论；“与文化相适应的能力建设”是一个很值得但尚未被重视的讨论点。

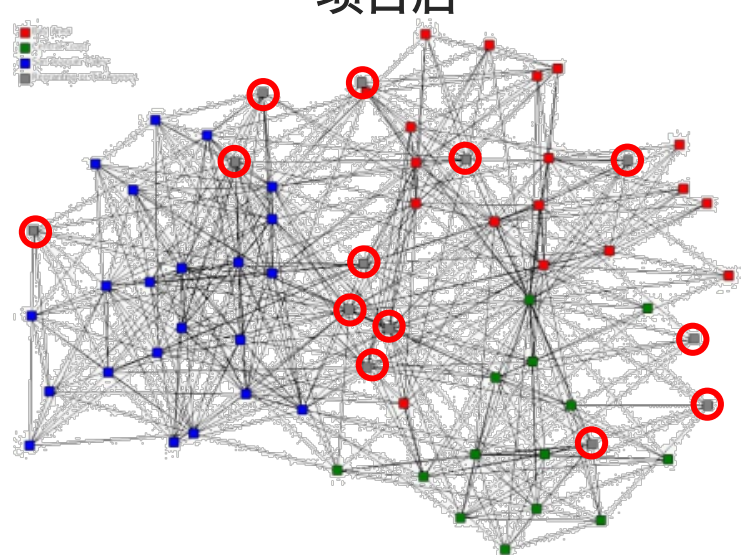
4.3 项目成效：网络发展的变化

- ❑ 73%的社区机构表示他们建立/加强了与本地其他同类机构的关系。
- ❑ 许多受访机构认为，区域和全国项目伙伴会的价值与能力建设培训活动同等重要；同行之间困难与经验的分享、实操案例等都让自己受益匪浅；大家普遍认为相似预算规模的同行机构往往有更多的共鸣、更容易擦出火花。
- ❑ 评估进行了社交网络分析，表明第二期项目期间网络密度显著增强，机构之间的联系也更加深入，尤其是区域内网络的发展更加凸显。

项目前



项目后



红色圆圈：中间机构/技术支持机构；右图中三种颜色的圆点表示三个区域的社区组织

5.1 经验总结：能力建设/技术支持方面(1/2)

- ❑ 中间机构具备资助者和能力建设提供者的双重身份，前者要求其实现问责和监督的功能，后者则要求尽可能取得被资助机构的信任、使被资助机构能开诚布公的分享自己遇到的挑战、接受中间机构的指导和支持。
- ❑ 能力建设内容在“兼容并包”与“个性化定制”之间保持平衡，根据被资助机构的实际发展阶段和情况设计能力建设；设计活动时要注重多方面的平衡，例如选择集体培训/一对一培训，选择标准的培训课程/个性化培训课程等。
- ❑ 灵活性和按资助对象需求随时调整的意愿是能力建设和支持服务有效性的关键所在；尤其对于在专业领域已经较为成熟和领先的技术支持方，针对资助对象的发展情况来制定具体支持方法和模式需要花费相当的时间和精力，对其能力也是更高的要求。
- ❑ 将被资助机构视为能力建设的潜在提供者和领域专家，而未必局限于培训的接收者，促进同辈学习的机会。
- ❑ 对能力建设项目，不急于和过分强调“成效导向”的预期；而是试着接受和被资助对象保持高度互动和共建的非线性发展过程。

5.1 经验总结：能力建设/技术支持方面(2/2)

- ❑ 针对能力建设需要匹配持续的非限定资金：草根机构往往不会有固定的预算在能力建设方面，例如聘请外部顾问、做战略规划等，需要有相匹配的非限定资金支持为资助对象提供更多的空间和弹性，并且逐渐扭转资助领域的意识。
- ❑ 为了使成效最大化，为中小规模草根机构制定的能力建设需要配套高度参与的导师和导航支持：不仅是资助关系，导师支持可以帮助中间机构和资助对象突破纯粹的传统资助关系，更加开放、信任；同时中间机构还为被资助机构扮演“导航”的作用，帮助链接和筛选优质的外部资源。
- ❑ 基金会需要注重能力建设的供给方，在能力建设供应方能力有限的情况下，考虑联合行业其它资源来提高基础设施水平。
- ❑ 更加明确和直接的强调“能力建设思维”：对于许多草根机构来说，实现长期可持续发展的第一步即是在能力建设框架内思考机构发展的方向以及可能需要的系统和工具；甚至更长远来看，“能力建设”应该是一项伴随组织各个阶段发展的长期、非线性的工作。

5.2 经验总结：资助框架设计方面 (1/2)

- 第二期项目的整体设计建立在两个基本假设之上：
 - 为了更好的支持社区草根机构，3个发起基金会需要与既有强有力的网络关系、又了解本地社区的中间机构合作；而中间机构的角色是基于“机构准备程度”来选择最终的资助对象，并且提供项目计划内的支持内容。
 - 明确以机构长期可持续发展的3个维度（领导力弹性、适应性、财务稳定性）为成效目标，可以使能力建设资源发挥更大的价值、对资助对象产生更深的影​​响。
- 通过两期项目经验，中间机构和基金会总结出“准备就绪”的资助对象的几点特征：
 - 不再为“生存”发愁
 - 在领导层、员工团队、基础设施等方面已经具备一定稳定性（领导层可以有精力优先考虑能力建设相关的工作）
 - 有自我反思和直面挑战的意愿
 - 对成长和改变的机会保持开放度
 - 领导层愿意花时间和精力支持机构能力建设工作

5.2 经验总结：资助框架设计方面 (2/2)

- ❑ 第一期和第二期的项目经验均说明，通过中间机构来进行再资助和能力建设是必要的：不论是再资助还是技术支持的中间机构，都有其不可替代的专业能力和角色。
- ❑ 不同于第一期，第二期项目设计取消了基金会和中间机构之间的协调机构，目的在于加强基金会和中间机构之间的直接联系；然而另一方面，协调机构之于中间机构就像中间机构之于被资助社区机构，新设计的风险是使中间机构之间缺少了一个协调、统筹和资源导航的环节。

5.3 经验总结：基金会资助理念方面

- ❑ 在“放手”和“控制”之间保持平衡，给予被资助方足够的空间和自由，尊重他们的选择，但需要帮助他们将计划变得更可操作、更现实。
- ❑ 吸取了第一期项目能力建设内容过于广泛、目标不聚焦的教训，第二期项目中明确核心目标“机构可持续发展”，并以此制定衡量框架，对提高能力建设的有效性至关重要。
- ❑ 有意识的为被资助方建立机构的“社会资本”，为其尽可能多的链接外部资源，包括技能工具、培训资源、筹资资源等。
- ❑ 尽管不属于第二期项目的最初设计范畴，同辈网络发展对于能力建设策略和可持续发展的成效目标都十分有价值。



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”。

版权声明：

原文报告版权归项目方所有。本文系CDR对原文报告编译成果，仅做为公益同行学习分享使用。未经许可不得转载，转载请联系 cdr@cdr4imapct.org