

案例 | 帕卡德基金会在资助者合作方面的经验



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7月

本文目录

- 随着更多资助者意识到单凭一己之力不足以解决复杂的社会问题，资助者合作这一话题受到的关注日益增多。
- 帕卡德基金会（The David & Lucile Packard Foundation）成立于1964年，至今已发展成关注气候、海洋、农业、教育等多个领域的资助型基金会。本文是帕卡德基金会委托 Bridgespan Group 对其参与的合作项目的调研报告，希望为资助者有效合作提供建言。
- 本文主要内容包括：
 1. 资助者合作的五种模式
 2. 帕卡德基金会在各模式上的案例
 3. 有效合作的成功要素
- 通过链接可下载报告原文

https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/lessons-in-funder-collaboration/Lessons-in-FunderCollaboration_1.pdf

1. 资助者合作模式

□ Bridgespan总结了资助者合作的五种典型模式，每项合作在资金管理、决策制定、合作伙伴的期望和角色、法律结构等都有不同方式。

浅度合作

深度合作

交流知识 exchange knowledge	协同资助 coordinate funding	共同资助已有项目 coinvest in existing initiative	设计新资助项目 create a new initiative	资助资助者 fund the funder
<ul style="list-style-type: none"> • 交流经验，提高意识。 • 各资助方保留各自的决策权。 	<ul style="list-style-type: none"> • 资助者建立共享或互补的策略，交流经验，资助相关项目。 • 各资助方保有各自的资助自主权。 	<ul style="list-style-type: none"> • 一个资助者为支持特定项目或机构向其他资方们筹款。 • 向多个资方提交同样的报告，以降低交易成本。 • 资金通常集中在一起（也有例外），要求资助者间有高度的协调性。 	<ul style="list-style-type: none"> • 资助者们联合发起一个新的资助项目。 • 要求各资助者自始至终共享决策，合作的治理结构至关重要。 	<ul style="list-style-type: none"> • 资助另一个在某领域经验丰富的资助机构。 • 该资助机构向其他资助者筹资，再去分配资金，它有自主决策权。 • 要求资助者们充分协作，建立一致的战略。

2. 帕卡德基金会在各模式上的案例

- 帕卡德基金会在五种合作中均有涉足。右侧三类模式的整合度高，这些合作通常需要更多时间和资金投入，合作的风险也相应较高。

浅度合作

深度合作

交流知识 exchange knowledge	协同资助 coordinate funding	共同资助 已有项目 coinvest in existing initiative	设计新资助项目 create a new initiative	资助资助者 fund the funder
18个以上	19个	14个	9个	3个
<ul style="list-style-type: none"> Education Funder Strategy Group Philanthropy Infrastructure Funders Group JPB Foundation 	<ul style="list-style-type: none"> Conservation Investors Working Group Early Learning Challenge Collaborative Out of School Time Collaborative 	<ul style="list-style-type: none"> Great Bear Rainforest Northern Sierra Partnership 	<ul style="list-style-type: none"> California Forward ClimateWorks Climate and Land Use Alliance Community Leadership Project 	<ul style="list-style-type: none"> Energy Foundation Resources Legacy Fund

2.1 交流知识

- 儿童早教资助者联盟（Early Childhood Funders Collaborative）是从事儿童早期教育的资助者们的交流平台。这一联盟已经成立25年，有超过40多家基金会会员，半数会员机构都很活跃。会员机构每年集会三次交流信息，话题包括儿童早期教育的发展趋势、会员基金会策略调整、新出现的筹款机会等。平台会员多样化，有全国性的儿童早教资助机构，例如 Kellogg基金会、盖茨基金会、Annie E. Casey基金会和帕卡德基金会，也有较小的家族基金会和社区基金会。

2.2 协同资助

- 自然保护资助者工作组（Conservation Investors Working Group, CWG）成立于2013年，由帕卡德基金会和摩尔基金会发起。这两家基金会最初与位于旧金山的Imprint Capital合作，评估促进全球资源的可持续性的不同资助方式。根据评估结果和共同资助“淡水信任组织（Freshwater Trust，一个河流保护非营利组织）”的成功经验，成立了CWG，致力于帮助资助者们找到共同关注点，联合资助环保项目。CWG成员包括彭博慈善基金会（Bloomberg Philanthropies）、麦克阿瑟基金会（MacArthur Foundation）、克雷斯基基金会（Kresge Foundation）、和新岛屿资本（New Island Capital）等。

2.3 共同资助已有项目

- 2000年，帕卡德基金会响应加拿大当地环保组织的号召，与他们合作，支持不列颠哥伦比亚省的“大熊雨林（Great Bear Rainforest）”保护行动。很快，又有数家基金会加入了行动。他们有共同的目标：制定一项可持续的雨林发展计划，使原住民和木材公司能够在保护森林栖息地的同时善用森林资源。这些基金会汇聚了他们的资源、合作网络 and 知识，来推进大熊雨林的保护。2006年，木材公司、环保组织、政府和当地原住民代表达成协议，保护了近2100万英亩的大熊雨林。

2.4 设计新资助项目

- 2009年，帕卡德基金会、欧文基金会（Irvine Foundation）和休利特基金会（Hewlett Foundation）的首席执行官们联合发起“社区领袖项目（Community Leadership Project, CLP）”，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。

CDR知识库《工具|社区草根组织资助怎么做》介绍了这一项目。

2.5 资助资助者

- 能源基金会（Energy Foundation）于1991年由洛克菲勒基金会、麦克阿瑟基金会和皮尤基金会（Pew Foundation）创立。它主要是一个资助机构，在美国以及通过能源基金会中国办事处，资助建筑、电力、交通和政策这四个领域内的机构。能源基金会的目标是“建立以清洁、可靠和安全的能源为动力的新能源经济”。帕卡德基金会已经持续10多年资助能源基金会，是16家联合资助机构之一。除了支持它的美国项目，帕卡德基金会与能源基金会合作，于1999年3月启动了中国可持续能源项目，即现在的能源基金会中国办事处。这个案例属于“资助资助者”类别，它也是一个强有力的合作案例，帕卡德基金会帮助“创建了一个新项目”——中国可持续能源项目。这一过程也体现出合作是如何变化和演变的。

3. 有效合作的成功要素

- ① 明确清晰的共同的愿景和目标
- ② 明确是否符合基金会的战略
- ③ 根据资助者的兴趣和专业来设计治理结构
- ④ 创建可调节、灵活的伙伴关系结构
- ⑤ 预先考虑退出计划
- ⑥ 根据评估结果调整和改进

3.1 明确清晰的共同的愿景和目标

- 对于大多数的合作而言，都是一个非常耗时的过程，需要进行外部调研以及步骤清晰的讨论。所有资助者都会权衡合作带来的额外收益和运营成本，因此必须要有明确的目标。成本较高，这一直是人们关注的问题。

3.2 明确是否符合基金会的战略

- 有些合作在确定了愿景和目标后，和基金会的战略契合度降低了。比如帕卡德基金会最初因“儿童、家庭、社区项目”相关，加入“前进加利福尼亚（California Forward）”合作项目。但加州复杂的政策环境让这项合作推进缓慢。随着“前进加利福尼亚”项目发展，它的议程扩大到涵盖国家治理的许多方面。对于帕卡德基金会来说，倡导改善加州政府管理并不是初衷。帕卡德基金会目前依然资助“前进加利福尼亚（California Forward）”，但已经决定从战略层面退出，保持定期考察。

3.3 根据资助者的兴趣和专业来设计治理结构

- 有许多创新的方法来创建管理结构，使每个资助者可以灵活地挖掘各自的兴趣。
- “气候与土地利用联盟CLUA”的合作方们在共同战略和协调资助决策上达成共识。但是他们并不集中资金，而是按照各自的内部流程拨款。唯一的例外是“气候工作基金会”，它是“气候与土地利用联盟”的成员之一，该基金会拨款超过25万美元，由联盟董事会或执行董事来审查。
- CLUA的特点是在同一的策略下，让受资助者可以通过不同的途径来申请资助。

3.4 创建可调节、灵活的伙伴关系结构

- 每项合作都要为策略和伙伴关系结构的发展提供空间。需要高投入的合作，就需要灵活度，让每个资助伙伴可以实现各自的战略目标。
- “气候工作基金CWF” 有个重要的教训。该项目由包括帕卡德在内的六家基金会于2008年成立。“1.0版”的合作管理模式规定严格，需要所有资助方同意资助决策。这样的规定对新的资助方没有吸引力，限制合作伙伴间更多的协作机会。经过改革后的“2.0版”模式允许资助方有灵活度可以集中资金或协调各自的资金。CWF同意了许多项成员机构的独立决策，这些决策也会经过所有的合作成员复查。

3.5 预先考虑退出计划

- 建议每个合作伙伴在开始时明确可以投入的时间，以及每个合作伙伴如何在最小摩擦情况下退出。
- 在帕卡德基金会的合作中，有多种退出模式。有些合作在最初就设置这项内容，而有些则没有。但在所有预先就设置好退出计划的合作项目中，项目官员们认为，它在随后的资助决策和与其他的资助者沟通中都发挥了有益的作用。此外，预设退出计划可以让他们开诚布公的讨论这个问题，而不用担心让其他资助方或资助的项目误认为自己刻意不支持。

3.6 根据评估结果调整和改进

- 总体而言，项目官员们认为在最初建立评估机制有助于资助者改进他们的工作。“性教育计划制度化（WISE）”合作项目就在一开始与LFA Group合作，来了解项目期望的影响力是否达到。这样资助者就可以根据影响力评估，将资助资金分配到特定的领域和项目。

3. 总结：合作前需要思考的问题

□ 建议资助机构的领导人和工作人员考虑以下问题：

- 判断是否需要合作的标准是什么？选择合作的前提条件是什么？
- 如何合理规划和控制合作的成本和员工投入的精力？
- 在特定情况下，什么角色和结构可以促进获得最佳决策和成果？
- 受资助者在合作方面有什么经验？联合资助方们应该建立什么样的反馈机制？
- 是否有一些工具，比如清单或技术，可以使合作更加高效？
- 当新员工加入时，如何传授合作心得和经验教训？



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。