

工具 | 政策倡导类资助怎么做



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年9月

本文目录

- ❑ 很多资助机构都希望产生大范围的社会变化，资助政策倡导是策略之一。这类资助有哪些方法？分别适用于什么样的情境？如何构建相应的资助组合？对资助官员有什么样的要求？如何评估成效？
- ❑ 本文将呈现Colorado Trust访谈了在资助倡导项目方面有丰富经验的14家基金会和3位独立顾问后发布的研究报告。包括以下内容：
 - 三种资助政策倡导类项目的方法
 1. 改变特定政策
 2. 聚焦特定策略
 3. 领域建设
 - 对进行政策倡导类资助的基金会的共通建议
- ❑ 详细内容请下载报告原文
<http://www.evaluationinnovation.org/sites/default/files/Advocacy%20Public%20Policy%20Grantmaking.pdf>

三种资助政策倡导类项目的方法

1. 改变特定政策 policy target approach	2. 聚焦特定策略 advocacy niche approach	3. 领域建设 field-building approach
• 这种方法的目标是实现具体的政策目标 - 适用情境 - 优缺点 - 资助组合选择 - 资助结构设计 - 资助官员的角色 - 评估方法	• 这种方法的目标是加强特定倡导策略的影响力 - 适用情境 - 优缺点 - 资助组合选择 - 资助结构设计 - 资助官员的角色 - 评估方法	• 这种方法的目标是增强倡导组织的稳定性和适应性 - 适用情境 - 优缺点 - 界定范围 - 能力建设的维度 - 资助组合选择 - 资助结构设计 - 资助官员的角色 - 评估方法

1. 改变特定政策：适用情境

- 这种方法将基金会定位为领导者，引导特定领域的行动者推进相应政策议程的改变。该方法需要明确基金会想要实现的具体政策目标、实现这些目标的障碍，以及最有可能克服这些障碍的倡导策略。策略目标例如：
 - 扩大儿童健康保险覆盖
 - 增加可以自由结婚的州的数量
 - 在俄勒冈州的医疗改革立法中确保医疗公平
- 这种方法适合以下情况的资助者：
 - 理事会和执行领导能够公开阐明一个明确的政策目标
 - 由特定议题而非特定价值框架（如泛泛的社会正义）所驱动的组织文化和决策过程
 - 工作人员对特定领域的政策有深入了解
 - 内部流程和资助要求足够灵活，能够响应（或允许被资助方响应）机会窗口或意料之外的问题

1. 改变特定政策：优缺点

优点	缺点
• 把资源集中在特定政策的改变上，会加速基金会更长远目标的实现 • 确保基金会关心的问题一直处于视线中而不会被忽视 • 进展和成效可能更容易跟踪和呈现 • 加速资助目标的实现 • 资助者可以对被资助方的倡导策略有更大的话语权 • 资助者可以将其影响力和非资金支持集中在政策目标上，以加速进展	• 对特定政策问题的关注可能会受到竞争对手的挑战以及公众的舆论监督 • 不一定能建立倡导者的能力，以应对其他相关的政策问题 • 对能力强、最能推动这一目标实现的倡导者的单一关注，可能会使其他倡导者进一步被边缘化 • 资助者要求被资助方优先其政策目标，这可能会阻止其与其他倡导者之间的合作 • 资助者对被资助方倡导策略的引导可能会使其使命偏移，或者限制他们因势利导

1. 改变特定政策：资助组合选择(1/2)

- 使用这种方法，首先需要对政策在决策过程中的位置进行评估（例如，问题或解决方案识别，提高重要性，政策采纳或中止，政策执行和维护等等环节），并确定其前进的障碍。选择被资助方的主要标准是，倡导者是否具有解决这些障碍的战略能力和影响力。选择被资助方时需考虑：
 - 政策在政策过程中的位置？
 - 哪些倡导者正在研究这个问题，并且有成功的倡导经验？
 - 哪些倡导者能够接触到对推动这一政策问题至关重要的受众？
 - 哪些倡导者或利益集团的投入对于解决方案的成功实施是最重要的？
 - 需要什么样的倡导技巧或策略来解决这个政策问题？

1. 改变特定政策：资助组合选择(2/2)

- 基金会资助组合的构成会影响倡导工作的展开，以及解决方案的实施。例如，基金会选择支持较为温和的NGO，他们拥有高度专业化的员工，这会引导政策解决方案朝着更适合私营部门的方向发展。支持非营利组织参与基层抗议或媒体曝光，公开批评政策制定者，可能会导致解决方案吸引在政策过程中权力较小的社群。同时为专业化和基层倡导组织提供资助，可能会使解决方案服务于更广泛的利益群体，但也会减缓谈判进程，因为这样多元化的团体要先达成共识。许多受访者建议基金会应该清楚地阐明其资助组合构成的原因，以及由此引发的权衡和可能造成的张力。
- 例如，帕卡德基金会的“儿童、家庭和社区项目”旨在扩大对这些群体的医疗补助。他们选择了具有立法倡导经验的倡导者。基金会认为，成功孕育成功，在某些州的政策胜利可以帮助其他州的倡导者了解有效的战略。然而，如果这些被资助方不被视为社区利益的代表，那么政策倡导的胜利可能不会转化为有效的政策实施。

1. 改变特定政策：资助结构设计

- ❑ 这种方法最适合限定性项目资助、短期资助和小额资助。虽然非限定性资助是任何倡导资助的最佳选择，但限定性资助可以帮助被资助方确定其倡导策略，并鼓励他们之间展开协作。
- ❑ 研究表明，资助者将多年期资助与能力建设联系起来，而将一年资助与基金会的议程结合起来。获得一年限定性资助的被资助方可能会感到被迫将自己的战略计划替换为资助者设计的战略计划，以便能够获得年复一年的资助。资助者可以通过让被资助方参与倡导战略的规划来减轻这种感觉。
- ❑ 较短的资助期限可以让基金会和被资助方定期评估他们的匹配度，并更有效地确定下一个资助期的方向和目标。但建议采用简易的续期资助流程，以减少NGO的负担。比如，有基金会会为未续期的被资助方提供额外12个月的支持，希望他们在过渡期间能够找到替代资助。此外，限定性资助可以辅以灵活资金作为补充，从而使被资助方能够对意外情况作出反应。
- ❑ 基金会可以向那些有能力在政策目标上取得进展的机构主动提供资助；也可以公开征求建议书，以扩大其在社区的影响力。

1. 改变特定政策：资助官员的角色

- 这种方法要求资助官员在特定政策领域具有专长，并深入了解该领域的政治环境和相关影响路径。这使得资助官员能够与被资助方深入合作，共同制定有凝聚力的策略，确定各个重要相关方参与，并在适当的时刻部署基金会的其他资源（如影响力、沟通召集能力等）。
- 资助官员的主要职能包括：
 - 支持被资助方发展推动政策改变的必要能力（例如媒体倡导、消息传递、决策者沟通，基层动员等）
 - 创造机会，鼓励倡导者协调战略战术
 - 帮助倡导者获得关键资源
 - 与被资助方就政策目标、能够最好地推进目标的战略和战术以及能够为未来决策提供信息的经验教训进行定期的沟通
 - 持续监测政策环境的变化，以便在被资助方没有准备或没有意识到的情况下提醒其迅速采取行动

1. 改变特定政策：评估方法(1/2)

- ❑ 这种方法非常适合学习导向的评估，评估可以展示：1) 目标受众如何在意识、意愿和行动上产生改变；2) 被资助方在政策问题上的信誉或影响力是如何增长的；3) 政策是如何演变的。
- ❑ 即使拥有明确的政策目标、能力强的倡导者和众多的合作伙伴，在不可预测的政策环境中，倡导成功也是难以保障的。使用这一方法实现政策改变的周期可长可短。对于大多数资助者来说，使用这种方法是为了实现更大的社会变革目标。例如，帕卡德基金会“到达终点线”项目(Getting to the Finish Line)为了扩大儿童医疗补助，资助了八个州的倡导者。这个策略目标是为了服务基金会更大的目标，即美国所有的孩子都享有医疗保险以及医疗服务。这一方法还可以与旨在建立某个领域长期倡导能力的方法相结合，让一群倡导者聚焦在某个议题上，提高他们的合作能力。

1. 改变特定政策的策略：评估方法(2/2)

目标受众意识、意愿或行动上的变化	被资助方或基金会的信誉或影响力的变化	问题在政策过程中所处的阶段发生了变化
政策目标：为男、女同性恋、双性恋和变性人（LGBT）的结婚权利提供法律保障。 中期成果： • 支持婚姻平等的神职人员数量的增加 • 使用“自由婚姻”话语框架的媒体数量的增加 • LGBT倡导组织间的消息传递和策略一致性增加	政策目标：取消对儿童的集中寄养。 中期成果： • 被资助方作为专业的寄养议题的研究者的声誉提高 • 决策者认识到被资助方在动员关键相关方支持儿童保护问题方面的影响力	政策目标：减少对有色人种男孩的停学和驱逐。 中期成果： • 教育官员、倡导人士和公共政策制定者对于造成停学和驱逐问题的根源达成越来越多的共识 • 倡导者之间越来越多地同意采取适当的解决方案来减少停学和驱逐 • 改善了该议题在政策议程上的优先级

三种资助政策倡导类项目的方法

1. 改变特定政策

policy target approach

- 这种方法的目标是实现具体的政策目标
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

2. 聚焦特定策略

advocacy niche approach

- 这种方法的目标是加强特定倡导策略的影响力
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

3. 领域建设

field-building approach

- 这种方法的目标是增强倡导组织的稳定性和适应性
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 界定范围
 - 能力建设的维度
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

2. 聚焦特定策略：适用情境

- 这种方法的目的**是**加强政策制定过程中特定策略的存在感或影响力（特定策略例如研究和政策分析、领导力培养、联盟建设等等）。这种方法要求资助者评估倡导领域现状的优势和差距，然后选定适合基金会长期资助的切入点。策略目标例如：
 - 培养加州女性的倡导领导力
 - 增加致力于改善低收入儿童生活状况的倡导者和决策者使用高质量的数据和研究
 - 扩大低收入有色人种社区基层领导人的规模
- 这种方法适合以下情况的资助者：
 - 对聚焦于一种方案而不是分散资助感兴趣的理事会和执行领导
 - 具有倡导战略专业知识的工作人员，同时他们了解这一方法如何服务于更大的领域
 - 预算相对较少的团队，希望将目标聚焦，以增强影响力

2. 聚焦特定策略：优缺点

优点

- 可能会在整个领域中起到撬动作用，并且这种变化与基金会的核心价值观更为一致（例如，基金会看重基层组织的建设，长期来说，这会增加政策决策过程中的公众影响力）
- 资助者在细分方向上的专业度不断提升，可以建立更清晰的身份和声誉
- 进展和成效可能比完整的领域建设方法更容易识别
- 短期内，集中资金可能比在不同领域资助获得更明显的成功
- 明确地聚焦于某一策略，可以更好地支持同领域的资助方相互合作

缺点

- 只能推动特别具体的政策改变
- 要求基金会工作人员既要对该策略有深入认识，又要对该策略与大领域之间的关系有全面了解
- 如果更大的领域还没有良好的连接，资助的各种切入点可能被孤立
- 可能会因为不支持其他类型的倡导者而招致批评
- 导致没有资助者关注的细分领域资源贫瘠
- 与一个资助者有紧密联系的组织可能会面临可持续发展的挑战，因为其他资助者不会介入资助

2. 聚焦特定策略：资助组合选择(1/2)

□ 在选择被资助方时应考虑：

- 哪些组织有能力在这个细分领域中脱颖而出？
- 这些组织如何与更广泛的倡导者互动，或提供资源？
- 这类被资助方会如何影响该领域的权力动态？
- 谁的视角对于制定政策议程很重要，因此需要建立能力和信誉来参与这个细分领域？
- 最好的办法是在该领域创建一个新组织吗？如果是这样，为什么？

2. 聚焦特定策略：资助组合选择(2/2)

- ❑ KIDS COUNT initiative旨在支持组织收集和报告关于儿童状况的数据。通过培训被资助方与其他倡导者合作，促进基于数据的倡导和传播策略的使用。基金会最初对被资助方的选择，既基于他们与该州其他倡导者的联系，也基于他们收集和分析数据的能力。
- ❑ 加州妇女基金会为任何政策领域的妇女领导人提供政策分析、倡导策略和通过性别视角建立网络的训练。随着时间的推移，该项目的参与者越来越多地在各个领域相互呼应，共同努力，推动影响上游政策变化。参与者所在的组织，以及整个领域都受益于这个领导力培训。
- ❑ 一些受访者认为，权力的竞争不仅存在于那些立场相反的倡导者之间，也存在于拥有相似长期目标的倡导者之间。因此，资助组合中一个重要的考虑因素是，一个或多个组织对特定议题的所有权将如何影响整个权力动态。例如，如果一个资助者支持位于首都或城市中心的倡导组织来填补媒体倡导生态系统，他们的影响力会增加，而主张从偏远地区或传统弱势族群去倡导的组织，其影响力和可见度都会降低。

2. 聚焦特定策略：资助结构设计

- ❑ 基金会可以向其使命和活动范围远远超出聚焦范围的组织提供有限资助，以确保将资金专门用于与聚焦领域相关的活动。
- ❑ 当一个组织完全适合于某个特定的领域，非限定性运营资助将给组织提供灵活性，以提高其倡导能力。
- ❑ 在聚焦的特定策略和更大领域之间建立联系的一种方法是，确保被资助方拥有适当的拓展和网络战略。另一种方法是建立一个资金池，以支持那些非受资助方也能利用培训或网络机会。例如，一个基金会向其他组织提供小额资助，让它们参加其主要被资助方提供的数据和政策分析工作坊。

2. 聚焦特定策略：资助官员的角色

- 这种方法要求资助官员对领域有一个全面的视角，以及对所聚焦的策略有深入的理解。
- 资助官员的主要职能包括：
 - 识别聚焦领域中的需求和所需的能力建设
 - 帮助被资助方了解他们的领域如何与更广泛的领域联系，以及他们如何为其他倡导者提供价值
 - 与更广泛的领域交流，并与其他利益相关方联系
 - 监测聚焦领域增长的力量是如何影响更大领域的权力动态的

2. 聚焦特定策略：评估方法

- ❑ 这一方法的目标比较明确，因此被资助方往往能够描述自己所增长的能力。然而，如果要收集数据来说明更广泛领域的动态如何由于聚焦领域的存在而发生变化，则可能需要一位精通倡导评估方法的外部评估人员。
- ❑ 这一方法的进展可能出现在三个层次：
 - 被资助方特定能力的变化
 - 被资助方将他们的工作与更大领域联系起来的能力的变化
 - 政策环境因为聚焦领域的出现而发生的变化
- ❑ 例如KIDS COUNT initiative评估关注的是被资助方收集和研究数据的能力是否增强；决策者、媒体和其他倡导者使用被资助方的数据和研究成果的程度是否增加；从长期来看，在儿童权益倡导领域，一个更强大的数据和研究市场是否有助于制定基于数据的儿童政策议程和解决方案。

三种资助政策倡导类项目的方法

1. 改变特定政策

policy target approach

- 这种方法的目标是实现具体的政策目标
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

2. 聚焦特定策略

advocacy niche approach

- 这种方法的目标是加强特定倡导策略的影响力
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

3. 领域建设

field-building approach

- 这种方法的目标是增强倡导组织的稳定性和适应性
 - 适用情境
 - 优缺点
 - 界定范围
 - 能力建设的维度
 - 资助组合选择
 - 资助结构设计
 - 资助官员的角色
 - 评估方法

3. 领域建设：适用情境

- 这种方法旨在建立倡导组织稳定和长期的倡导能力、适应能力，以应对不断变化的政策环境。资助者被定位为长期的资源提供者、能力建设者和倡导组织的联系者。该方法不是为了实现特定的政策目标，而是要长期改变倡导组织之间相互作用的能力和模式。策略目标例如：
 - 建设密苏里州健康领域消费者倡导组织的能力
 - 提高有色人种组织参与有效倡导行动的能力和力量
 - 提高社区组织的能力和基础设施，追求系统变革
- 这种方法适合以下情况的资助者：
 - 一个重视定性的、系统化成果以及愿意对资助进行长期承诺的理事会和领导者
 - 由对特定价值框架而非对特定议题所驱动的组织文化和决策过程
 - 使命要求在多个政策上有进展
 - 资助官员与一系列倡导领袖和组织有信任关系，并且对倡导者如何相互交流有足够的了解，从而发现并支持网络协作的机会

3. 领域建设：优缺点

优点

- 领域能力的提升增加了倡导者应对各种具体政策问题的能力
- 对领域的关注提高了效率，最大化了资源的效用，并减少了倡导者之间的隔阂
- 可能会增加新观点的影响力，从而改变权力结构，改善人数不多的群体受政策影响的结果
- 支持那些最直接参与倡导的人集中精力做出战略和战术决定
- 资助者联盟可以使用这个方法调整来协调资源的流动
- 通过建设某一领域，基金会的资助会使更多组织受益

缺点

- 议题驱动的资助者可能会觉得这种方法过于分散或偏离议题的目标
- 进展和成效可能更难以被跟踪和监测
- 关注领域意味着长时间内需要大量的资源投入
- 资助组合可能包括各种各样的被资助方，耗时耗力，较难管理
- 这种方法里的合作关系很容易受到基金会或者倡导组织人员变动的影响
- 不同的被资助方可能会处于一个政策议题的相反面
- 领域建设是持续发展的过程，没有终点

3. 领域建设：界定范围

- 领域主要包括以下组成部分：
 - 影响特定政策领域的个人或组织
 - 这些个人和组织之间的互动关系和互动模式
 - 这些个人和组织用于影响特定领域的方法和实践
 - 这些个人和组织所依赖的知识、证据和经验
- 采用这一方法的资助者，首先会看更大的领域以及倡导组织网络，考察潜在被资助方的能力和适应性，然后考虑资助会如何影响该领域，从而对政策议程产生长期影响。
- 设置相关领域的边界是资助者行动的关键。一个领域的边界往往是模糊和流动的。澄清基金会对其领域边界的认识，无论领域的边界如何松散和变化，都将为对该领域的状态评估以及寻找最佳机会奠定基础。

3. 领域建设：能力建设的维度(1/2)

可以从以下5个维度看领域的能力建设：

- **领域框架：** 指为领域提供意义的框架，它预示着哪些相关方属于这个领域。过于宽泛的框架无法激发倡导者将自己视为该领域的一员。例如，将获得高质量的卫生保健作为一项社会正义问题来看待，以及把卫生保健政策与经济增长结合起来，会吸引两组完全不同的参与者。
- **基础设施：** 一个发展良好的领域需要一系列稳定的组织和领袖，他们有不同的专长（立法倡导、基层组织建设、研究和分析、媒体倡导等等），并且能够触及和影响到不同的受众（如立法者、选民、社区活动家、媒体等）。不是每个倡导组织都需要具备所有能力，单个组织可以专攻特定的能力或受众，并与其它倡导组织合作。

3. 领域建设：能力建设的维度(2/2)

- **连接性：**指倡导者之间互动的关系和模式，包括个人和组织之间的关系以及跨组织沟通，例如共享数据库。一些受访者敦促资助者支持中介组织，以便倡导者可以更好地连接。资助官员也可以扮演连接者的角色，因为他们对领域有宏观的认识。
- **参与者构成：**指不同的参与者都能够真正参与进来，对倡导和政策决策过程产生影响。这个维度突出了倡导者之间的权力问题：参与者构成，以及他们不同的影响力是如何影响特定人群从政策变化中受益的？关注每一方的观点，对于全面理解一个领域至关重要。
- **适应能力：**指能够进行合理的政治分析，然后选择最适合特定冲突的策略，并适应反对者、合作伙伴的变化。良好的政治分析是作出战略决策的必要前提，是了解权力分配、组织利益，以及管理不同参与者之间关系的过程。定期进行政治分析非常必要，因为倡导者之间能够更好地协作和分工。

3. 领域建设：资助组合选择(1/2)

资助组合应从整个领域出发，而不是从对单个被资助方实现具体政策目标的能力评估出发。倡导者在该领域的地位和职能与组织自身的稳定性或倡导技能同样重要。选择被资助方时需要考虑：

□ 领域框架

- 在什么框架下，这些参与者将自己视为领域共同体的一部分？
- 他们的意识形态或观点是否相差太远，以至于不能创造出对领域更好的成效？
- 领域能从差异较大的参与者之间的谈判获益吗？
- 谁应该在这个框架内？谁不可或缺？

□ 基础设施

- 该领域缺乏的倡导能力是什么？
- 哪些关键受众目前未被触及或影响到？
- 其他资助者资助了哪些基础设施？
- 倡导者通过什么方式可以影响到领域内不同的声音和观点？

3. 领域建设：资助组合选择(2/2)

□ 连接性

- 倡导者如何定位彼此之间的关系，他们如何一起工作？
- 哪些方法可以帮助构建倡导者之间的连接？
- 连接在哪里被阻塞了，为什么？
- 一个潜在的被资助方能在多大程度上充当其他倡导者的资源？

□ 参与者构成

- 哪些人口或社区因为政策转变，其权力或话语权因而发生了改变？
- 某些代表特定利益的组织资金不足或根本不存在，这对整个领域来说，意味着什么？

□ 适应能力

- 哪些组织需要提高分析和适应力，为什么以及如何改善？
- 什么样的组织能够帮助其他组织建立这种技能，或者促进技能的推广和共享？

3. 领域建设：资助结构设计

- ❑ 这种方法的核心目标是建立基础设施的可持续性，建议延长资助期，并提供更多的非限定性资助，为被资助方预算留出空间来建立网络和共享机会。例如，加州妇女基金会强调付钱给被资助方去参加领域内召开的会议，以便其更好地了解这个领域。
- ❑ 这种方法可能会产生多样的资助组合，这会带来管理挑战，因为他们有不同的能力建设和支持需求。
- ❑ 使用这种方法的基金会可以通过公开征集建议书和定向邀请的方式。比如美国西北健康基金会在第一轮的时候，使用公开招标的方式，让资助官员熟悉这一领域的组织。在第二轮，基金会定向邀请那些领域内较为知名的组织提出申请，但同时也发布了招标说明，以确保多样化的视角。
- ❑ 最后，资助者不应将他们的投资组合与领域混淆。单个资助者的资助组合只是该领域的一个子集，资助者必须考虑不仅要在被资助方之间建立连接，还要在被资助方、其他倡导者和其他资助者之间建立更广泛的连接。

3. 领域建设：资助官员的角色

- ❑ 这种方法较少依赖具有特定政策专业知识的资助官员。相反，使用这种方法的资助官员需要对政治格局、倡导领域的参与者以及权力模式有全面的了解。他们不参与推动某一特定政策，而是充当粘合剂，将倡导人士连接起来，并发现新的倡导声音，以填补该领域的空白。
- ❑ 资助官员的主要职能包括：
 - 促进领域内共同愿景的形成，并帮助倡导者看到他们在领域内的位置
 - 提供支持，帮助倡导者建立政治分析和适应能力
 - 找出基础设施中的薄弱环节，支持相应组织去提供解决方案
 - 为倡导者创造环境、空间和机制来建立连接，并帮助他们思考如何与该领域的其他部分更好地互动
 - 密切关注自发的组织间的合作，并予以支持
 - 邀请其他资助者共同对领域现状进行评估，明确资助模式如何影响领域的形态和权力，以便更好地协调资源，增强领域的稳定性

3. 领域建设：评估方法(1/2)

这种方法很难评估变化，部分原因是这种变化需要很长的时间才能显现出来。此外，监测领域的变化需要从领域内的各个参与者那里收集定性数据，理解这些数据也非常具有挑战性。可能的成效指标包括：

□ 领域框架强度的变化

- 作为领域的一部分，倡导者将自己和他人联系起来的程度增加
- 越来越相似的共同语言，共同的目的感或共享知识库

□ 基础设施的变化

- 新的或现有的倡导组织的参与度增加
- 倡导策略的使用增加
- 受资助者的可信度和影响力在群众中扩大

3. 领域建设：评估方法(2/2)

- 参与者构成和相对权力的变化
 - 代表被剥夺公民权的社区的倡导者的影响力越来越大
 - 传统上对政策制定过程有重大影响的利益集团的影响力下降
- 参与者之间的连接和一致性的变化
 - 提高了更多倡导者对方法、优势和政策定位的认识
 - 倡导者之间更频繁的协调行动产生
 - 在不同的政府层级、不同的地理或人口社区以及在该领域使用不同战略的倡导者之间建立更可持续和更强的沟通渠道
 - 加强倡导者之间的资源共享
- 适应能力的变化
 - 被资助方政治分析的能力增强，以及更频繁的共享分析
 - 对于反对者或其他参与方有更好的感知和适应力

对进行政策倡导类资助的基金会的共通建议(1/3)

- **人力资源：**聘用熟悉政策制定和倡导策略的人来进行资助和管理项目，资助官员必须是内容专家，很难培训没有政策经验的人理解和适应快速变化的政策环境。
- **理事会：**需要教育理事会了解倡导资助的独特性和挑战，以及与理事会就公益慈善的作用、他们的风险厌恶程度以及他们对变革的期望进行讨论：
 - 控制。理事会必须理解，资助者不能决定政策结果。政策和倡导资助的许多事情超出了基金会和被资助方的控制。对于具有“投资回报”心态的理事，基金会必须不断调整他们对控制和成功的期望。
 - 意想不到的后果。理事会需要准备好应对倡导资助的后果和权力斗争。基金会可能会发现，它们的被资助方在一个问题的不同方面存在分歧。基金会的资源永远不足以覆盖领域内所有的诉求，所以他们必须准备好接受批评，即他们正在以一种排除特定人群或方法的方式重塑这个领域。

对进行政策倡导类资助的基金会的共通建议(2/3)

□ **变革理论：**不管基金会采用哪种倡导资助方式，变革理论都是非常重要的。在设计变革理论时，需要考虑：

- 变革理论的平衡。随着时间推移，资助官员在他们倡导的重点领域的专业知识不断增长，导致变革理论中包含了太多的细节。他们必须保持灵活，才能注意到最重要的信息。此外，变革理论需要动态更新，而不是仅仅依赖可预测的因果链。
- 变革理论的所有权和控制权。建议基金会对被资助方何时、以及是否能够对基金会的变革理论有投入和影响保持开放。如果倡导型的变革理论完全由基金会来主导，而不是让有经验的倡导者来共同设计，这样可能过于“独裁”。而且，共享变革理论的设计，可以帮助被资助方理解他们的行动应该如何服务于更大的战略。

对进行政策倡导类资助的基金会的共通建议(3/3)

□ 评估:

- 许多资助者表示，他们重视和需要评估，但却无法资助被资助方去做。明确为被资助方的评估时间付费是非常重要的。
- 政策倡导工作是复杂和微妙的，而且往往不会大获成功，也不会彻底失败。因此在评估中，基金会的目标应该是了解被资助方具体完成了什么，他们在定位上的变化，以及他们的工作所服务的政策环境的变化等等。
- 建设评估能力很重要，因为这可以提高被资助方适应环境变化的能力。评估的关键是让被资助方有能力将评估内化，并将之作为有效的工具来提升管理。



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。