

案例 | 休利特基金会表演艺术 方向资助策略



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年8月

本文目录

- 休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）成立于1966年，目前已经发展成为关注教育、环境、艺术、全球发展、有效慈善的综合性基金会，2017年资助额达4亿美元。
- 本文主要介绍基金会表演艺术资助方向2012-2017年的策略规划。其规划文本结构清晰，要素完整，特别是在制定成功指标和监测计划方面值得国内同行学习借鉴。
- 主要内容包括：
 - 一. 为什么资助表演艺术方向
 - 二. 资助目标与逻辑框架
 - 三. 如何衡量资助是否成功
 - 四. 制定资助方案
- 详细内容请下载报告原文 <https://hewlett.org/library/performing-arts-program-strategic-framework/>

1. 为什么资助表演艺术方向(1/3)

- 表演艺术为人类提供了独特体验，并连接起不同的文化和时代。
- 表演艺术丰富了我们的生活，让每个人都能更深入地了解人类处境，并为个人表达创造机会。表演艺术还将人们聚集在一起，为个人提供智力、情感和精神层面上相互分享的机会，从而强化社区凝聚力。共享的艺术经历跨越文化、种族和时代，凝结成一股强大的力量。
- 相关研究将表演艺术的好处分为内在性和工具性两类。内在获益包括个人深刻的情感体验、认知成长、同理心和社会联系增强。工具性好处包括促进社区的经济活动、社区发展和跨文化理解。这些好处丰富了人们的生活，促进了更强大、更和谐的社区发展。

1. 为什么资助表演艺术方向(2/3)

- 观众、艺术家和艺术机构会随着时间的推移而演变，这反映了整个社会的发展。人口结构的变化和人们体验艺术的方式的变化，加速着这种演变。
 - 旧金山湾区正处于人口结构的深刻变化之中。居民中有色人种，从1980年的30%上升到2000年的49%，20年后，预计将达到65%。与此同时，该地区的总人口继续增长，65岁以上和18岁以下的人口比过往都要多。社区中最富有和最贫穷的人之间的收入差距越来越大。
 - 人口结构的转变是艺术参与方式变化最重要的推动因素之一。随着种族、民族、时代和经济的变化，艺术家和观众的经历、兴趣、品味、偏好、购买模式和文化背景也随之改变。
 - 技术和新媒体使个人能够随时随地体验艺术。艺术家和观众利用先进的技术和社交媒体来创作和体验艺术作品。购票行为也发生了很大改变。这些变化给艺术机构带来压力，同时也打开了创新的领域。

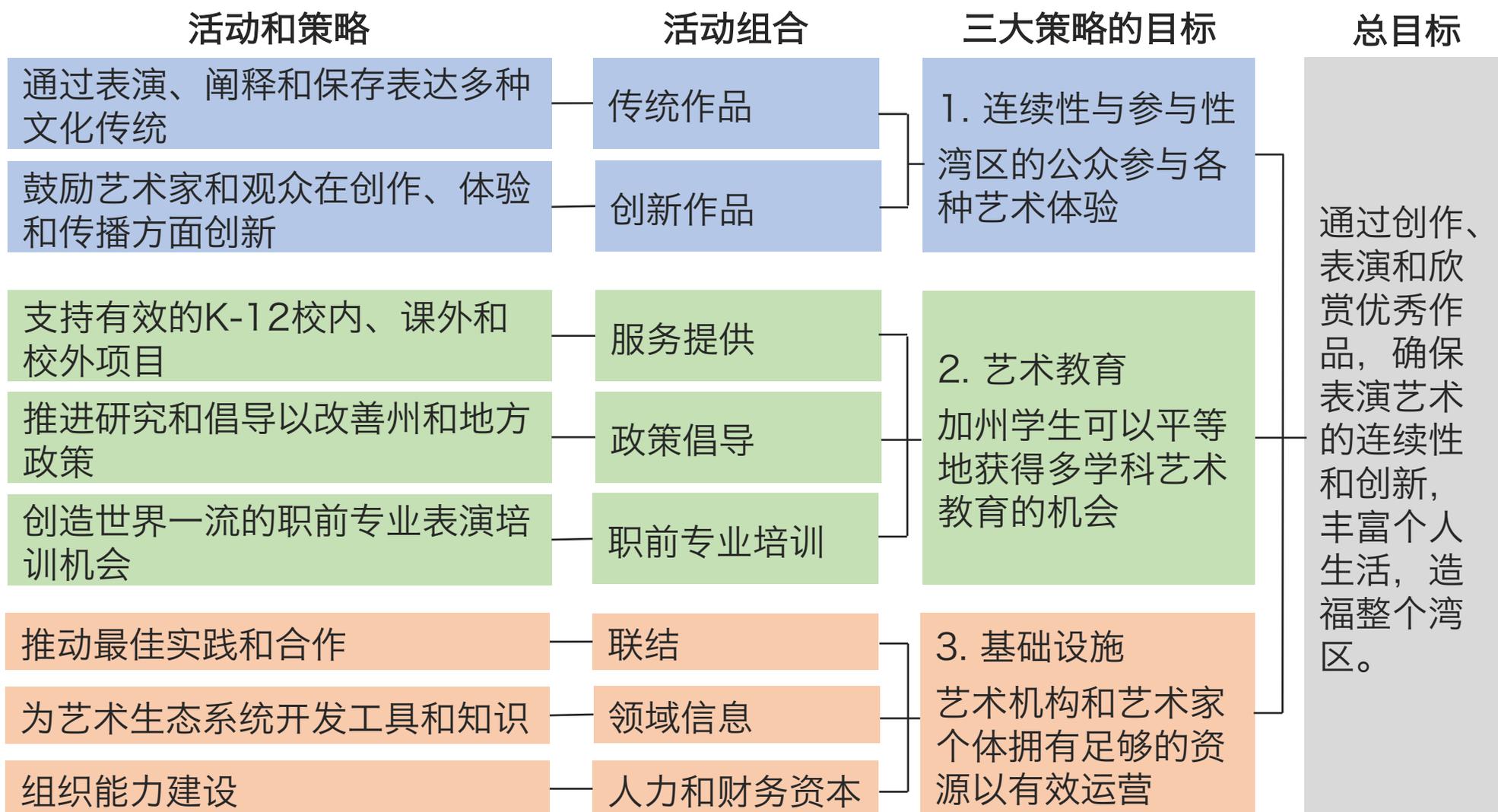
1. 为什么资助表演艺术方向(3/3)

- 公益资金投入有助于保障表演艺术的质量和普及性。休利特基金会在资助表演艺术方面发挥了特别关键的作用：它是全加州最大的艺术资助机构之一，在其他资助者越来越倾向于项目支持的情况下，它坚持以非限定性的形式提供大部分资助。
- 通过贯彻这些资助原则，基金会对湾区表演艺术领域产生了稳定的影响。几十年来，它一直是该地区为数众多的艺术机构的重要支持者。在艺术家、艺术管理人员、教育者和资助者同行中，休利特基金会被视为该领域的杰出领袖。
- 尽管艺术环境持续变化，但参与艺术的好处一如既往的重要，基金会作为思想领袖和制度关键角色的作用也仍然重要。

2. 资助目标与逻辑框架(1/2)

- 2012-2017年资助目标：通过创作、表演和欣赏优秀作品，确保表演艺术的连续性和创新，丰富个人生活，造福整个湾区。
 - 连续性：有两个含义，保持艺术机构的连续性和多种艺术传统的连续性。首先，资助那些已深深扎根于地区文化和特色中的艺术机构。第二，使多元的传统代代相传，让一代又一代的观众分享和认同共同的文化经验及其蕴含的思想和价值观。
 - 创新性：确保了社区保持创新活力，从而吸引新的观众和参与者。创新的概念有许多来源，在一个艺术友好的环境中，它们能够为艺术表达和创造性生产创造新的途径。
 - 连续性和创新性是健康的艺术环境的标志。这样的环境有利于个人和社区的发展。基金会认为，与其鼓励少数艺术机构以多种方式服务于所有社区的所有方面，不如采用项目组合方式来进行资助。这种方法允许单个艺术机构发展和追求特定的使命，同时基金会能够广泛地分配资源，以创造有意义的成果。

2. 资助目标与逻辑框架(2/2)



3. 如何衡量资助是否成功 (1/3)

- 衡量指标：在选择指标时，需要考虑信息收集的成本问题，因此基金会选择那些1) 与成果密切相关的指标，2) 利用那些被资助方已经收集的标准化信息。
- 目标值：需要根据现实情况设定合理的目标值。例如过去20年，艺术参与率长期下降。经济衰退也降低了潜在参与者的可支配收入，使得人们不想或不能为艺术体验付费。虽然长期目标是增加总参与人数，但这种不利的环境使得在短期内制定增长目标显得不现实。相反，基金会将参与人数目标设定在最低限度，并将随着经济形势的变化对目标进行调整。

3. 如何衡量资助是否成功 (2/3)

	成功指标	短期目标 (2013)	长期目标 (2017)	
连续性与参与性	汇总指标	参与被资助伙伴的表演艺术活动的总人数	没有变化	+1%
	不同活动的指标	付费或免费参与被资助伙伴的活动/表演的人数	没有变化	+1%
		参与被资助伙伴举办的教育或外展项目的人数	没有变化	+2%
		参与基于社区的被资助伙伴的项目的人数	+2%	+5%
		不同人群参与程度的差距	有待开发	有待开发
		网站访问量和社交媒体访问量	+1%	+10%
艺术教育	汇总指标	不同种族、收入水平和居住地的学生参与某种形式的有组织的艺术教育的百分比	没有变化	+1%
	不同活动的指标	接受校内艺术教育课程的K-12学生人数	没有变化	+1%
		参与被资助伙伴举办的课后或校外艺术项目的K-12学生人数	+1%	+3%
		州和地方政府层面对艺术教育的资金投入	-10%	+1%
		参与被资助伙伴举办的职前专业培训项目的人数	没有变化	+1%
基础设施	汇总指标	对艺术生态系统整体健康程度的评估	没有变化	+3%
	不同活动的指标	参与艺术委员会和服务机构的数量	+1%	+2%
		使用信息服务的组织和个人的数量	+2%	+5%
		达到财务健康标准的被资助伙伴的百分比	+2%	+5%

3. 如何衡量资助是否成功 (3/3)

- 除此之外，基金会还持续追踪一些领域内的数据，以帮助资助项目适应艺术环境和观众兴趣的变化。由于直接数据是有限的，因此主要跟踪两个参考点：根据艺术类别和地理位置分布的艺术机构。
 - 这些参考点使资助能够调整策略，以确保不同类型的艺术的供给反映了特定地区的需要。如果在一个类别或地区观察到显著的增长或收缩，基金会会进行更深入的调查，以确定变化的原因。如果观众的兴趣真的在改变，基金会就可以决定该如何响应。
 - 以艺术类别（电影、舞蹈、戏剧、音乐等）为参照点，因为观众需要不同的选择来满足他们的喜好，这些类别提供了广泛的体验机会，也为艺术家和参与者创造了互动的机会。
 - 地理位置是可达性的衡量标准。艺术机构的理想分布会平衡两个相互竞争因素：参与艺术活动的公平性（主要是对于参与者而言）以及艺术机构在核心都市地区的聚拢性。基金会跟踪艺术机构是否为整个湾区提供了合理的选择，也从某种程度的组织聚拢中获益。

4.1 制定资助方案：根据逻辑框架分配预算

- 目前预算约为1300万美元，包括资助款和直接慈善活动。尽管未来资金可能会增长，但假设短期内增长为零。基金会相信，所制定的策略在目前的预算条件下能够有效实施，但若有更多资源，也可以扩大资助项目。
- 另外，随着时间推移，即使每年的资助预算没有明显增加，表现不佳的被资助方的减少也会为重新部署提供资金。在未来三年里，这可能会占到资助组合的5%到10%。基金会打算将这部分再投资资金重点放在支持艺术教育，以及投资于那些预算规模小、以社区为本的且目前财务状况仍很脆弱的艺术机构上。
- 2011年的分配反映了过去三年的平均水平，而2014年的分配则显示了未来影响（基于一个简单的“损耗模型”）。

	现在分配 (2011)	预计分配 (2014)
连续性和参与性	66%	64%
艺术教育	23%	26%
基础设施	11%	10%

4.2 制定资助方案：构建与目标相一致的团队能力

- 该方向共有六名工作人员，包括项目总监、两名项目主任和三名资助官员。每个被资助方有一名资助官员作为主要联络人，以确保他们深入了解伙伴并对其负责。
- 与此同时，基金会鼓励资助官员去了解更多被资助方的情况，并且要求整个团队参与回顾会议，目的是尽可能多地向大家介绍被资助方的信息，并从整个资助组合中吸取经验，从而对艺术环境和社区需求有一个更全面的理解。
- 此外，每位资助官员都要跟踪与该方向策略相关的特定焦点话题。目前，这些话题包括艺术教育、下一代艺术领导力和文化资产分布。这使得团队能够同时在几个细分领域发展出更专业的知识。

4.3 制定资助方案：加强数据收集和报告的能力

- 监测和评估是资助计划有效执行的关键因素。监测是跟踪被资助方的活动进度和整个领域的发展状况，而评估是确定其策略是否如预期那样有效，是否需要进行调整以取得更好的成效。
- 监测和评估分为正式和非正式。非正式监测有多种形式，包括实地考察，出席被资助方的成果展示，与艺术领袖、其他资助方和观众进行讨论，以及研究该领域相关的出版物。虽然这些工作可能会耗费资助官员大量的时间，但它可以产生有价值的洞见。然而，它的非结构化特点使其很难被包含在项目规划过程中，因此，我们需要对这些非正式的方法予以特别重视。
- 在正式的监测评估中应注意尽早地让被资助方参与进来，因为他们对需要监测的信息最熟悉，也最容易获取。被资助方的监测评估能力很大程度上决定了所收集的信息的质量，因此基金会会有针对性地提升被资助方在这方面的能力，也会为提高数据质量和一致性额外资助相关的研究项目或试点项目。

4.3 制定资助方案：加强数据收集和报告的能力

□ 基金会为三个策略方向设置了一些基本的评估问题用于指导具体的评估工作。

连续性与参与性

- **创造了哪些艺术？在哪里创造，谁参与其中？** 这些问题回应了供应、多样性和可及性的问题。当某些类型的艺术不易获得，或某些地区的人得不到充分服务时，有机会集中资助，以提高参与度。
- **人们对表演艺术的参与度有多高？** 这个问题关注的是参与是如何发生的，以及对参与者的影响。尽管回答起来很复杂，但这个问题揭示了在不增加被资助方规模的情况下，如何深化参与的机会。

艺术教育

- **被资助方如何有效地提供循序渐进的，课程式的艺术教育？** 这个问题可以明确目标对象中哪些人得不到充分的服务，以便进行有针对性的干预，也会明确导致更强或更弱的参与度的方法是什么。
- **已经开发了哪些有效的教学方法？它们是如何在不同的学校和项目之间传播的？** 支持有效的教学方法不只是为了提供高质量的艺术教育体验，还需要促进这些方法的应用。

基础设施

- **艺术行业的整体财务健康状况如何？** 这个评估问题将帮助确定艺术机构的稳定性，以及他们的财务状况是否允许其实现艺术目标。
- **艺术机构是否通过共享资源和专业知​​识进行合作？** 这个评估问题用来识别机构间的联系以及改进的可能性。
- **艺术环境的信息收集、分析、传播和使用情况如何？** 这个问题旨在涵盖项目在实地工作中的所有方面。宽泛的问题可能有助于识别在复杂策略的不同点上存在的弱点。



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。