

# 对标调研 | 如何优化组织资助 — 从资助双方的视角分析



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

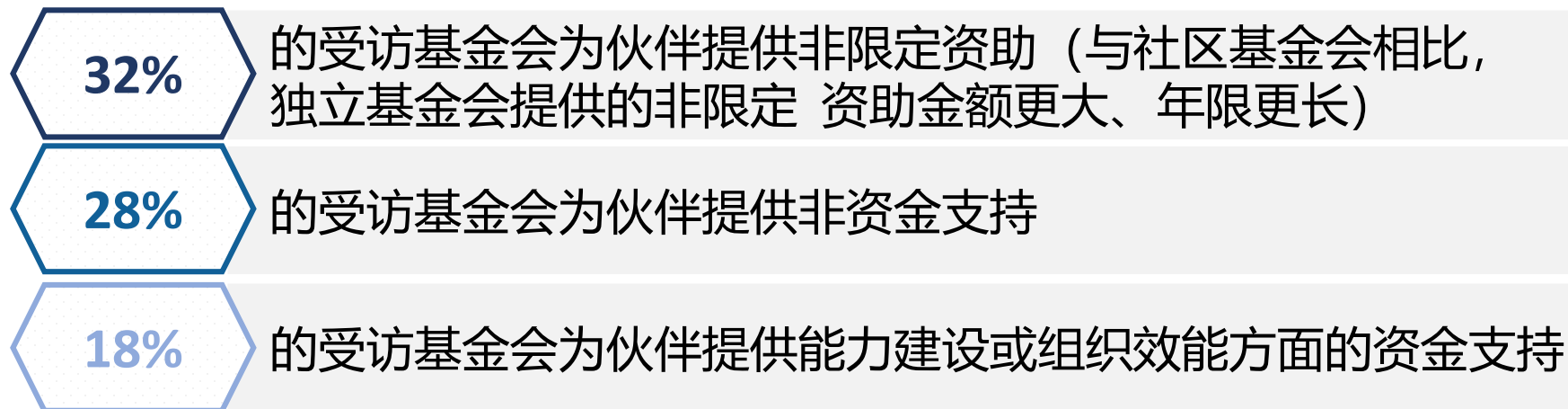
# 本文背景

- 美国有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy, 下文简称CEP）的使命是为资助者提供数据和洞察，帮助资助者更好地定义、评估和提高资助的有效性，最终提高资助工作的影响力。
- 2018年，CEP针对基金会及其资助的公益组织进行了一次调研，从资助双方的视角出发，检验了基金会为资助伙伴提供的哪些支持能**更有效的推动伙伴组织发展**。
- 基于170位公益组织负责人和187位基金会领导者的调查反馈，本报告先总结了关于组织发展资助与支持的现状，再针对以下三个核心问题展开分析，并呈现主要研究结论：
  - 1) 在组织发展方面，基金会的资助重点能在多大程度上真正符合公益组织的实际需求？
  - 2) 在组织发展方面，基金会向伙伴提供了哪些支持，公益组织实际从资助方那里得到了什么支持？
  - 3) 在组织发展方面，资助者如何能为伙伴提供最有效的帮助？
- 本文编译有删减，原文请参考：<http://research.cep.org/strengthening-grantees>

# 组织发展支持现状一览 (1/4)

- 本报告定义的基金会“**针对组织发展的资助与支持**”，包括——
  - **资金支持**：如非限定性资助，或针对能力建设、组织效能的资金支持；
  - **非资金支持**：由基金会工作人员或由基金会支付的第三方提供；包括协助伙伴机构内部管理和运营、协助网络建设等外部工作、协助发展其员工/团队的技能等。

## □ 基金会如何描述，在资金与非资金支持上的分配？



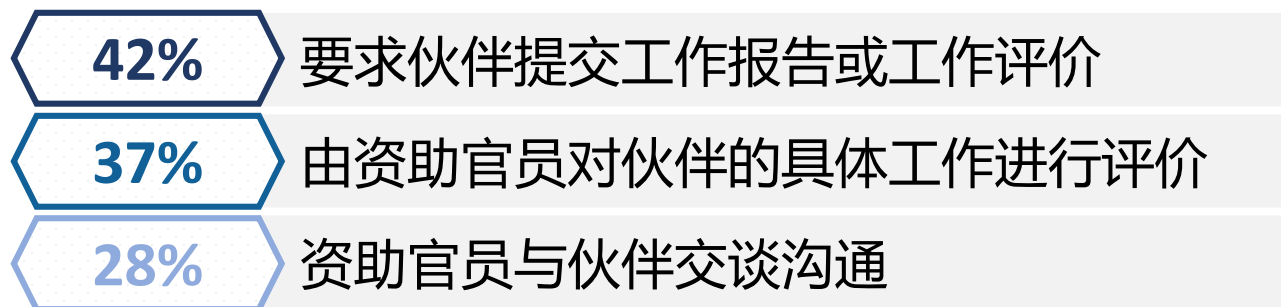
# 组织发展支持的现状一览 (2/4)

## □ 基金会如何描述，能力建设或组织效能的支持对象？

- 资助金额较大（超过受访资助额中位数）的基金会，更倾向于表示他们的能力建设支持用于支持伙伴组织网络)



## □ 基金会表示，自己如何评估能力建设 / 组织效能资助的成效？



# 组织发展支持现状一览 (3/4)

## □ 有多少基金会在通过第三方向资助伙伴提供支持？

基金会直接提供非资金支持

83%

67%

基金会通过第三方为伙伴提供专业支持并为服务买单

## □ 公益组织大多对基金会的支持非常满意，不论基金会直接提供还是由第三方提供。

## □ 基金会和公益组织，如何看待对第三方机构的选择权？

基金会表示

33%

由资助伙伴选择

21%

公益组织表示

33%

由基金会选择

64%

34%

由资助双方共同选择

15%

## □ 基金会表示，自己如何评估第三方支持的工作成效？

64%

通过伙伴的报告和反馈进行评估

20%

由资助官员直接监测第三方工作进度

15%

通过伙伴的变化来评估第三方工作质量

# 组织发展支持的现状一览 (4/4)

## 基金会和公益组织，如何评价基金会与伙伴的联系紧密程度

基金会

公益组织

**73%** - 认为自己经常/总是——

**3%** - 认为自己很少/从不——

与伙伴保持联系，以了解资助成效

**32%** - 认为基金会经常/总是——

**28%** - 认为基金会很少/从不——

与自己保持联系，以了解资助成效

## 基金会表示，在项目评估中伙伴提供的最有用的信息是什么？

**44%**

直接从伙伴获得反馈，或与伙伴交谈，以了解支持效果

**43%**

关于伙伴的项目影响或成果的信息

**32%**

伙伴提供的正式项目报告

# 研究结论

结论1：基金会并不像自己认为的那样与伙伴关系紧密。

结论2：公益组织最想在筹款、人员配置、传播方面得到支持。

结论3：缩小资助的供需差距，需要资助双方的共同努力。

结论4：公益组织认为非限定资助对组织发展最有帮助。

# 结论1：基金会并不像自己认为的那样与伙伴关系紧密

## 基金会的观点

**46%**的基金会表示提高伙伴的组织发展状况是自己的重要责任

**16%**的基金会表示自己并不对伙伴组织发展负责

**95%**的基金会相信自己的资助和支持加强了伙伴机构的整体健康状况

**87%**的基金会表示自己很了解伙伴的需求

## 公益组织的观点

仅**16%**的公益组织认为资助方把提升自己的组织发展当做他们的重要责任

**51%**的公益组织表示资助方很少/完全不对此负责

仅**43%**的公益组织认同资助方的支持加强了自己机构的整体健康状况

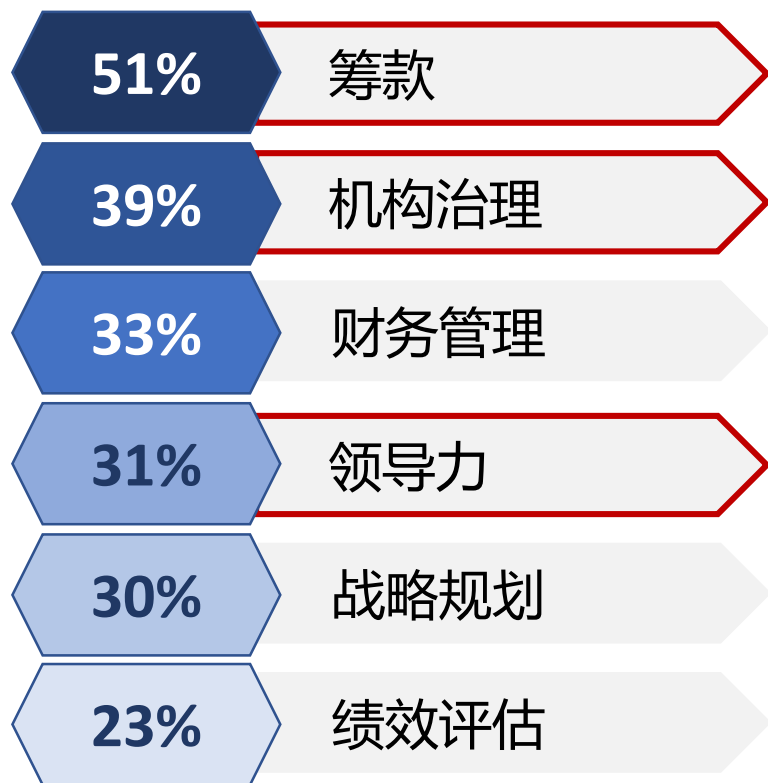
**58%**的公益组织表示资方很少/从不询问自己需要哪些资金以外的支持



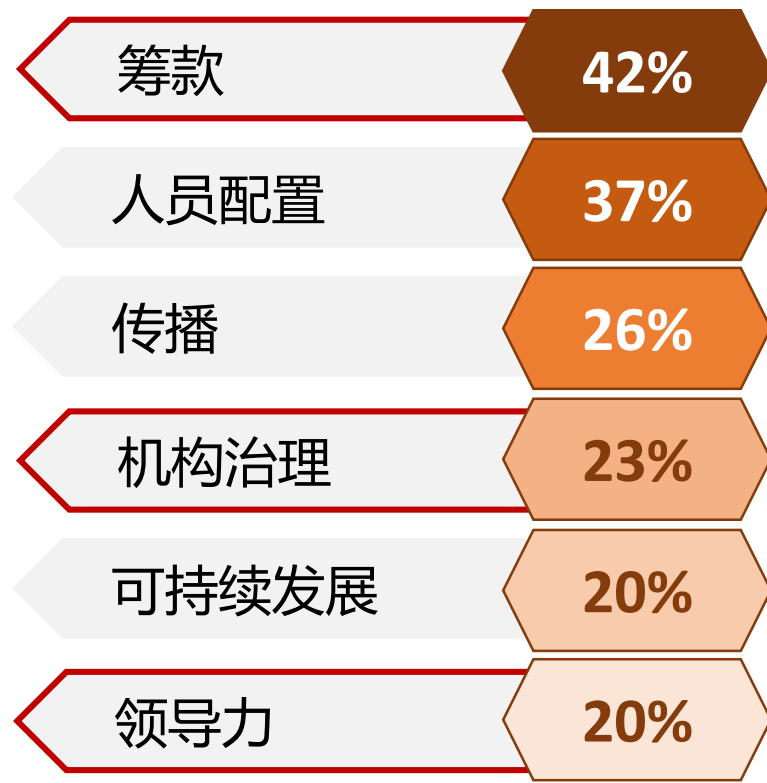
## 结论2：公益组织最想在筹款、人员配置、传播方面得到支持

- 下图是分别由基金会和公益组织提到的公益组织最需要加强的各方面比例。其中，红框所示为基金会和公益组织都很看重的方面。
- 公益组织认为，筹款、人员配置、传播是自身机构最需要加强的领域；而人员配置和传播却并未得到基金会同等的重视。

### 基金会认为伙伴最需要加强的方面：

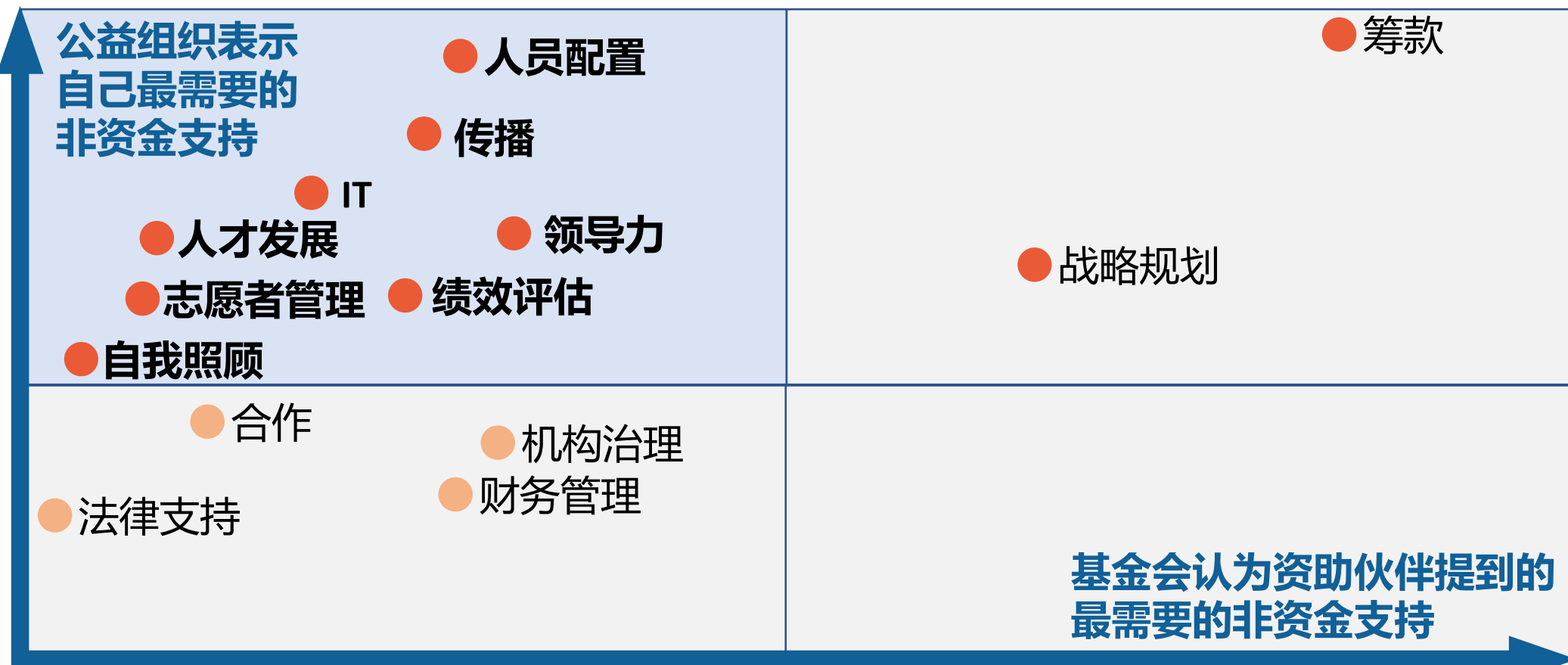


### 公益组织认为自己最需要加强的方面：



## 结论2：公益组织最想在筹款、人员配置、传播方面得到支持

- 下图中，横轴代表“基金会认为伙伴提到的最需要的非资金支持”，纵轴代表“公益组织表示自己最需要的非资金支持”
- 左上角（蓝色区域）代表公益组织最需要、但被基金会忽略的非资金需求。



## 结论3：缩小资助的供需差距，需要资助双方的共同努力 (1/4)

- 公益组织要更直接、明确提出自己真正的需求：
  - 一方面，在寻求支持时，公益组织往往会首要考虑资助者的喜好和倾向，而不是自身的发展需求。
  - 另一方面，公益组织向资方直言并不容易，也取决于资助双方已建立的信任基础。**考虑到资助双方的权力关系，基金会应有意识地、多花时间和精力来建立以理解、信任和透明为基础的资助关系，减少权力关系带来的负面影响。**
- 基金会应考虑如何克服在提供支持方面所面临的挑战：
  - 将近三分之二的基金会表示，在支持伙伴的工作中，最常见的挑战就是缺乏充足且专业能力过硬的资助官员。

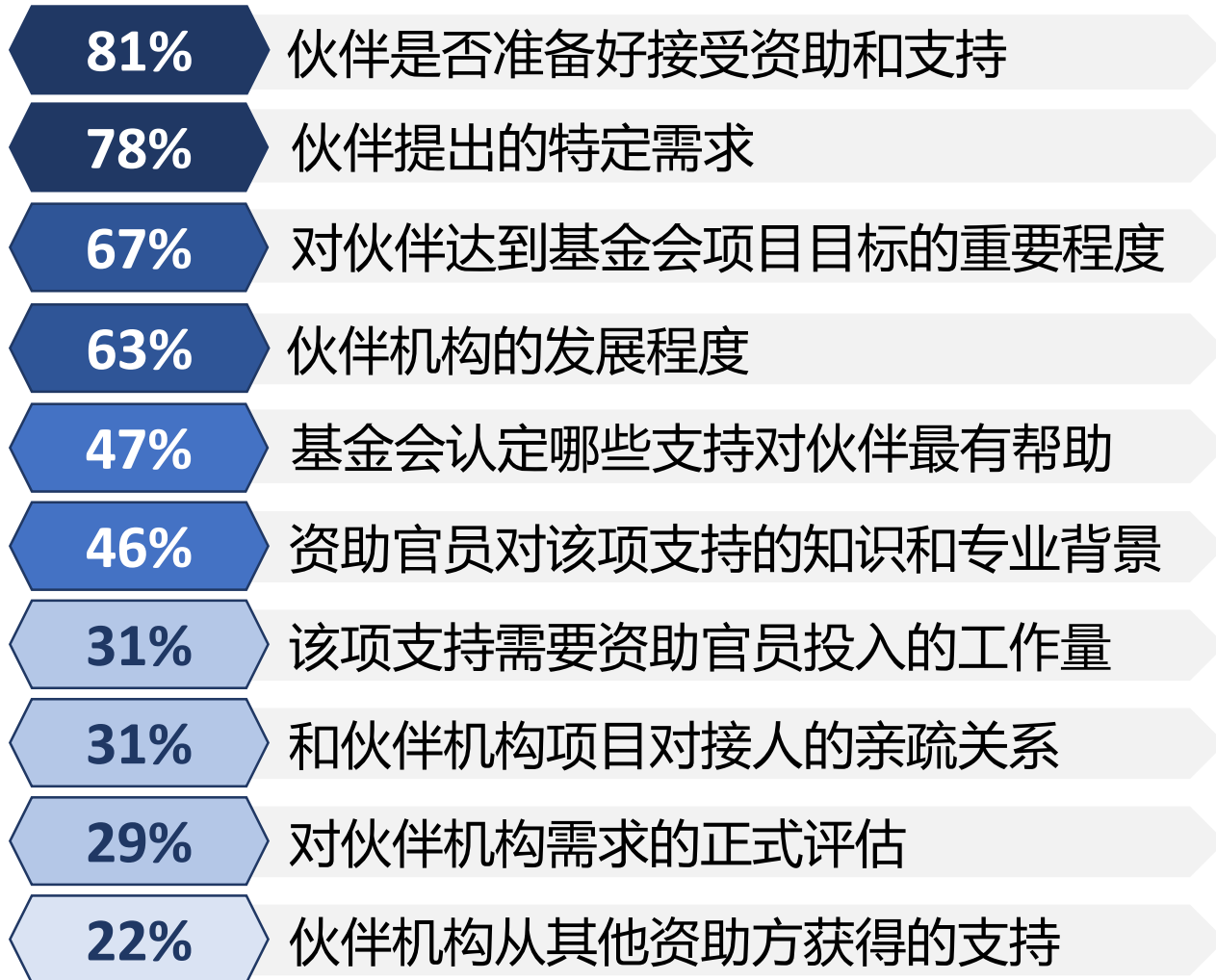
## 结论3：缩小资助的供需差距，需要资助双方的共同努力 (2/4)

**公益组织：**在决定是否提出 / 提出哪些需求时，会重点考虑以下因素 ——



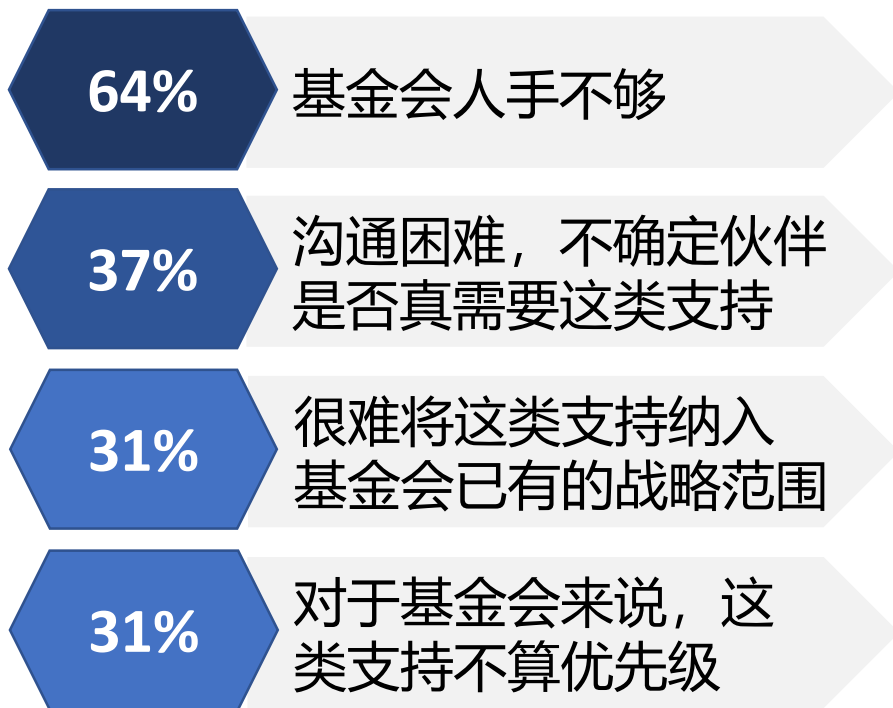
# 结论3：缩小资助的供需差距，需要资助双方的共同努力 (3/4)

**基金会：**在决定是否提供 / 提供哪些支持时，会重点考虑以下因素——



# 结论3：缩小资助的供需差距，需要资助双方的共同努力 (4/4)

**基金会：**为伙伴提供（某类）支持时，会面临以下挑战——



**公益组织：**在考虑是否要告诉基金会自己的真实需求时，会考虑以下因素——



## 结论4：公益组织认为非限定性资助对组织发展最有帮助

- 公益组织普遍认为，非限定性资助对加强自身的组织发展最有帮助。其次是能力建设或组织效能资助。（下图表示公益组织对各类资助的反馈评分，5分=很有价值，1分=没有价值）
- 非限定性资助：对那些资金来源主要依赖基金会的公益组织尤其重要。
  - 能力建设 / 组织效能资助：资助年限很重要，受长期连续资助的伙伴表示获益更大。

公益组织对各类资助的反馈评分（5分=很有价值，1分=没有价值）



- 公益组织认为，非限定资助有哪些帮助？（超过20%的组织只列出了以下2点）

37%

为组织发展提供了灵活资金

34%

让组织得以支付运营成本



## 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，探索有效公益，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。