

工具 | 响应型资助与战略型资助



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

本文目录

- 基金会在所关注的领域或地域扮演的角色多种多样，有些倾向于对需求快速响应，有些倾向于深入挖掘社会问题做长线支持。行业内对“响应型资助”与“战略型资助”的讨论很多，对于哪种方式更合适、更有意义、更高效并无定论。实际上，两种方式都有存在的意义。本文希望基金会更好地理解两种策略，并在基金会内部引发讨论；同时为那些准备向战略型资助转型的基金会提供了一些思考框架。
- 本文内容包括：
 1. 响应型资助与战略型资助的定义、适用情况、优缺点
 2. 基金会如何选择——不是非此即彼
 3. 如何转型为战略型资助
 4. 转型为战略型资助过程中的注意事项
- 更多信息请参考报告原文：<http://nncg.issuelab.org/resources/28131/28131.pdf>

1. 定义、适用情况、优缺点(1/2)

	响应型资助	战略型资助
定义	<ul style="list-style-type: none">• 资助者对NGO的方案和想法持开放的态度，由NGO发起请求，而不是由资助者寻找需求。这并不是说资助者没有核心聚焦领域，而是在相应领域内回应NGO最急迫的需求。	<ul style="list-style-type: none">• 有更聚焦的目标，以及为达到这些目标明确了战略方向。更多是由资助者驱动议程，而不是被资助方（当然最好也将被资助方纳入制定目标和战略的过程中）。战略型资助者认为他们自己要对目标的成效负责任。
适用情况	<ul style="list-style-type: none">• 适合刚起步的基金会，包括新建的基金会，或者已成立的基金会涉足新领域。• 当基金会对战略型资助不感兴趣，或还没有能力把资源投入战略型资助时，也可以先选择响应型资助。• 当基金会对所在领域或地域涌现的需求持开放态度时，也会用到响应型资助。• 对一些使命很宽泛和高度本地化的基金会，响应型资助也是最契合其使命的。	<ul style="list-style-type: none">• 资助了一段时间，并且对与之战略相关的特定领域储备了足够的知识。• 对其使命非常明确或打算在该领域做出一些改变的基金会。• 对过往较为宽泛的资助所产生的效果不满意，希望产生可衡量的变化的基金会。• 总之，战略型资助应长线资助1-2个资助周期，而不是只考虑资助3-5年。

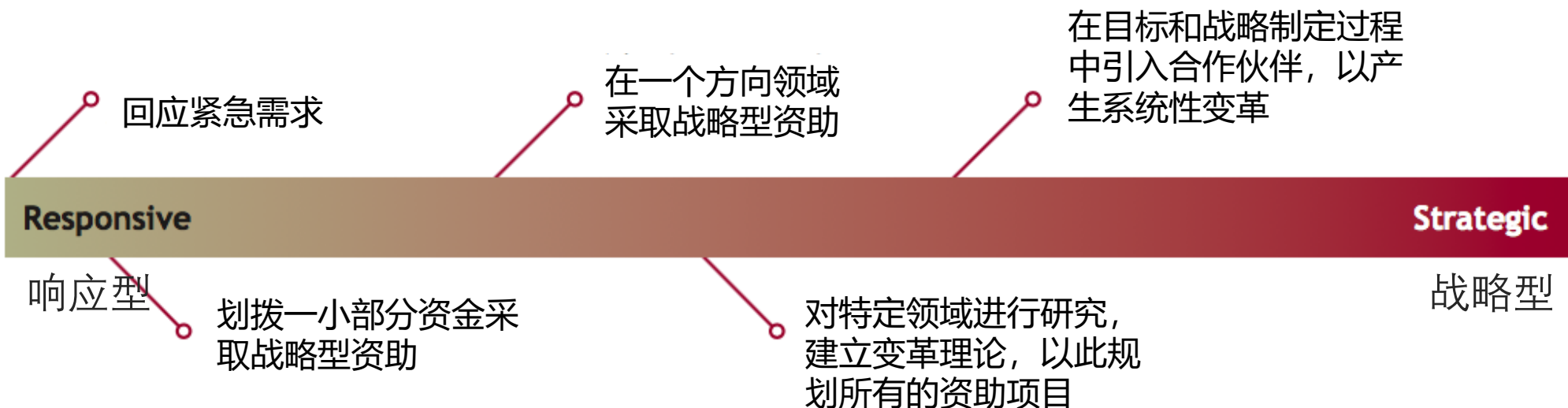
1. 定义、适用情况、优缺点(2/2)

	响应型资助	战略型资助
优点	<ul style="list-style-type: none">• 允许新想法进入基金会• 对新出现的需求快速回应• 能资助更多领域的问题和更多NGO• 帮助基金会更了解所在领域或地域• 相对简单，不要求很多前期计划和投入	<ul style="list-style-type: none">• 更有可能在特定问题上产生社会影响力• 有能力产生最佳实践或循证实践• 与被资助方建立深入的合作关系• 与其他资助方建立合作的可能• 加深对特定领域的问题的理解• 在聚焦领域内能够快速识别新的需求• 更容易呈现工作过程和成效• 引发其他人对某个问题重要性的认识• 能增加基金会的美誉度和行业认可度（由于在这一领域的知识积累，以及产生的社会影响力）• 有能力撬动其他资金• 因为战略型资助者通常邀请特定机构参与，因此能减少回应海量项目申请书的时间
缺点	<ul style="list-style-type: none">• 因为资金分散，不太可能在特定领域有深入的影响• 很难评估和描述基金会资助组合的成效• 很可能需要回应数量巨大的项目申请书	<ul style="list-style-type: none">• 不太可能关注新涌现出来的需求和想法• 需要花时间和资源开展研究、制定战略、建立关系• 很难改变方向

2. 基金会如何选择——不是非此即彼

响应型和战略型资助并不是非此即彼的，可以将其视作连续的频谱，一个资助者可以在不同时间节点采用不同方式，或者同时采取两种方式：

- 在特定项目领域中采用战略型资助，余下的部分采用响应型资助。
- 也可能在“学习期”采用响应型资助，然后运用他们积累的知识开发战略型资助，以启动“第二阶段”。
- 最具战略性的基金会也会用响应型资助帮助他们改善或巩固战略型资助。



3. 如何转型为战略型资助(1/2)

如果下面的描述有任何一条适用于您，那么您可能已经准备好了转型为战略型资助者；如果有三条及以上适用于您，那么您可以开始启动相应的转型工作了：

- 您不清楚基金会对哪些问题产生了什么社会影响力，并对此感到沮丧。
- 您已经锁定了几个特定的社会需求，准备更有意识地去回应。
- 外部环境的变化带来了新机会。
- 您发现了资助需求的一些变化，例如某个特定领域、某个特定地区、某个潜在需求需要更深入地了解 and 投入。
- 战略型资助的机会浮现出来，例如另一家资助机构发起了一个新的领域，希望您加入（战略规划符合本基金会目标）。
- 您厌倦了旧的模式。如果您做的资助不能吸引您，可能是时候重新考虑运作模式了。

3. 如何转型为战略型资助(2/2)

- 战略型资助不是一夕而至的，需要学习、计划、测试、培育。基金会领导要仔细权衡战略规划何时做、怎么做、做到何种程度。
- 战略开发是一个不断的学习和更新的过程，我们称之为“战略开发生命周期”。



4. 转型为战略型资助过程中的注意事项(1/4)

- **别害怕制定战略。** 战略没有那么神秘，目标是我们期望达到的，战略是我们达到目标的方式，先明确希望达到的效果，再制定相应的战略。
- **不要看战略是否具有独特性，而要看它是否有效。** 如果有的基金会已经在一些问题上取得了很好的成效，而这些问题在您所关注的领域或地域也存在，并且适合通过战略型资助来回应，何乐而不为？
- **从小处着手。** 如果战略对于您所在的基金会而言是个新概念，不要太着急全情投入。有某家声名不错的基金会在咨询公司的建议下，从宽泛的健康服务资助转变为战略型资助者。几年后，出资人对方向转变不满意而突然中止，导致员工离职，被资助方离开，核心项目停滞。如果基金会采取渐进的改变，这些问题可能不会发生。
- **将理事会、员工和其他利益相关方纳入战略制定中。** 让基金会领导与核心利益相关方“拥有”战略非常重要。他们不参与，就不会接受，最后也不会成功执行。这不是能省略的步骤，花时间让他们参与进来，一开始就让大家参与讨论，听他们的想法和建议，并运用到战略制定中。（理事会角色见下页）

4. 转型为战略型资助过程中的注意事项(2/4)

理事会在转型为战略型资助过程中的角色

- 参与战略开发的过程。
- 负责考虑成本。战略型资助不一定很费钱，但也会有相应成本（思考框架见右侧）。
- 批复战略。虽然听起来很简单，但需要当众正式批复。
- 做战略的拥护者。准备好在公共场合做战略的发言人，向潜在合作伙伴或支持者“兜售”基金会的战略。
- 支持基金会秘书长和员工。并非每个人都满意理事会的决策，有些机构会或公或私地表达他们的不满。准备好坚守你们的决定，支持执行团队。如果可能的话，可以多走一步，让那些对基金会的战略不满意的人表达他们的担忧，这也会帮助基金会更全面地思考问题。
- 批判性地思考，问一些有挑战的问题。这一期战略会有终期，但运用战略型资助的方式还有许多要考虑的。理事会可以退后一步，思考可能的挑战和机会。运用不同的专业背景和个人经验，全方位检验新的战略型资助规划，确保它有可操作性。

理事会在估算成本时需要考虑：

1. 我们有多少非限定性资金将用于战略型资助？
2. 我们是否准备好在相同的项目上投入3年、5年或者更久？
3. 培训基金会员工的钱从哪儿出？
4. 为了指导战略开发，我们需要什么类型的研究或专家支持？
5. 如果我们希望了解所产生的社会影响力，我们愿意在评估上花钱吗？
6. 我们能否撬动其他资助者或者合作伙伴来分担这些成本吗？
7. 新的资助战略出台后，是否要停止过往进行的响应型资助？是否提供转型资金或在未来几年逐渐减少资助？

4. 转型为战略型资助过程中的注意事项(3/4)

□ **刻意学习。**制定有效的战略需要知识储备，知识储备来自于学术研究报告、国内专家、对领域问题或地域问题很了解的本地机构等。学习不难，但是需要刻意、记录、与团队讨论、并引导最后的决策。学习的内容不能只存在资助官员脑中。

刻意学习的问题清单

1. 关于我们的战略，我们学到的最关键的三件事是什么？
2. 如果可以重新来过，我们会怎么做？
3. 让我们意外的是什麼？有哪些是与我们的预期所不同的？
4. 总体来说，我们的进展如何？
5. 在每个短期目标和长期目标上，我们有什么进展？
6. 有什么初步成效？
7. 面临的最大挑战是什么？
8. 哪些方面进展情况不佳？
9. 现在的情况与基金会制定战略时相比，有什么变化（政策、系统、其他资助趋势、员工等）？这会对工作有怎样的影响？
10. 自战略确定以来，我们对战略和策略是否有调整和改进？这种调整有用吗？
11. 现在我们是否计划调整和改进？何时会做出决策？
12. 此战略执行下去，我们可能会有哪些机会？

4. 转型为战略型资助过程中的注意事项(4/4)

- **从目标开始。** 确保与战略相关的每个人都明确基金会的目标。因为并非每家参与其中的机构都有相同的使命，因此需要让他们知道自己的目标与基金会长期目标之间的关系。
- **注意风险。** 开发一个风险记录表，记下所有风险，讨论他们发生的可能性以及如何减低风险。
- **明确有效的战略型资助者需要的能力，并为之努力。** 响应型资助需要的能力（接收和审阅项目申请书、做资金决策、实施监测）与战略型资助的要求不同，后者的能力要求包括形成理念、伙伴开发、关系建立、承担风险等。
- **聘用独立顾问。** 通常，资助者和其他伙伴可能会当局者迷，一位公允的、独立的第三方能在资助战略中帮助设定更现实的目标，他们会问有挑战性的问题，并敦促每人按照他们之前达成的一致而努力。
- **相信直觉。** 您了解您所在的基金会，以及其风险容忍度和预期目标。转型为战略型资助意味着要打破壁垒，走出舒适区，如果有人感觉有问题（例如潜在的伙伴），可能确实有问题。请特别注意。



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。