

本文背景及主要内容

- 波特基金会 (Ian Potter Foundation) 由澳大利亚金融家、慈善家Ian Potter于1964年发起成立，总部位于澳大利亚墨尔本。基金会主要资助领域有艺术、环境、科学、医学研究、教育和社区福利。
- 本报告汇集了基金会从2009-2017年期间，在科学、医疗研究、健康与疾病、教育、艺术、社区福利、环境保护等领域的1000余个项目的资助经验。本报告原文请参考<https://www.ianpotter.org.au/assets/ian-potter-foundation/Learnings/Staff-Key-Learnings-Foundations-Oct2018.pdf>
- 同时，CDR也编译了基金会发布的合作伙伴一线项目经验汇总，编译报告请见：https://www.jianguoyun.com/p/De_ADpkQ6YDCBhjBzokB
- 本文中，基金会将资助经验按以下3个方面归类：
 1. **资助之前**：组建核心团队与外围支持，预算，必需的前期规划和基础工作；
 2. **资助期间**：项目时间规划，KPI设定，伙伴沟通，利益相关方关系，成果导向；
 3. **资助之后**：总结、反思、学习，评估，持续资助，传播。

1. 资助之前 (1/6)

□ 这个项目以前做过吗?

- 虽然资助需要承担风险，但如果之前有类似的项目模式失败了、且关键的导致失败的因素依然存在，就没有理由继续支持。决策前要充分了解领域内同类项目的实施情况。
- 建立明确的基线研究需求，以评估问题及其影响。

□ 组建核心团队与外围支持

- 项目负责人必须有过成功的招聘经验，或者制定清晰的纳新计划以招募合适的团队。
- 提前考虑核心员工离职的应急计划。有一个兼职项目主管可以使一个项目在主要负责人患有乳腺癌的情况下继续进行。每笔资助都要做好相关培训和后续跟进计划。
- 如果关键岗位很大程度依赖志愿者支持，需要在筛选时让志愿者阐明申请原因，以判断参与的诚意和投入度。也可以先举行线下活动/工作坊，再从活动参与者中挑选志愿者，往往会更加靠谱。
- 志愿者为主的组织的运作能力往往低于全职员工运作的组织。
- 员工培训可以增强员工的归属感，并转化为对项目的积极投入。

1. 资助之前 (2/6)

- 如果伙伴要求大量匹配资金，需要与其他资助者确认。在资助“种子”资金时，在找潜在资助方沟通前要做好项目方案。
- 在项目开发阶段，最好能在社区里找到受益群体的对照组。
- 要让潜在服务对象参与到项目设计中。
- 项目落地需要在本地社区找到核心支持者，才有可能可持续。
- 进学校做项目，学校的主动性和责任心很重要。要确保NGO和每个学校把后勤细节都沟通到位——
 - 对学校做好尽职调查，坚决禁止任何谎报项目执行情况等舞弊行为
 - 为参与项目的教师提供充分的培训，并提供合适的经济补贴
 - 确保对项目的行政支持，避免教师因负担过重而退出
 - 对需要家长参与的项目，要提前准备好给家长的参与意向书
 - 错开学校考试时间
 - 如果希望能够将项目纳入学校的常规活动范围，可以考虑先花2-3年时间参与一些外围资助，如资助校内项目或者教师培训，以帮助学校提升技能、并和学校建立信任关系。

1. 资助之前 (3/6)

□ 细节决定成败

- 资助研究项目，可以事先与潜在被资助研究者确认是否能获取研究必需的数据。
- 资助团队人员经费时，可以给理事会与管理层的工资设定一个最高占比，以保证基层员工能够受益。
- 基线数据的准确性很重要（有一些潜在被资助方可能会夸大数字，以确保获得资助）。
- 有一笔资助被拒绝，因为该组织本来的核心业务并不是资助方向。“我们真的希望草根组织偏离其原本的核心方向，只为迎合资助方需求吗？”

1. 资助之前 (4/6)

□ 预算

- 长期、分阶段的资助，有利于伙伴的可持续发展。
- 大额、多年的资助项目，预算中至少要预留10%的资金用于第三方评估。
- 确保伙伴在服务/实物捐赠中也对应计入了人员工资，以便活动实际执行时可以灵活调动项目资源，而不是“一味压低预算以赢得更高的资助机会”。
- 偏远地区的项目预算中，分配给工作人员/调解员薪金的比例可能需要调高，服务提供、消耗品和运输的费用也可能增加。
- 鼓励伙伴在申请资助时充分考虑行政、差旅等“其它成本”；可以设置一个固定比例给行政费用。
- 要为全职或兼职的志愿者购买保险。
- 如果项目负责人/预算制定人没有充足的一线经验，项目预算很可能被低估。
- 如果同一个项目，其他基金会资助在项目总预算中占比超过50%，资助伙伴要对谁负责？
- 对于IT系统等基础设施的资助，基金会对不同规模组织应用不同类型IT系统的成本范围有大致的了解。比如对草根组织，CRM系统开发一般需要多少钱，后续运维成本是多少。

1. 资助之前 (5/6)

- 当资助项目中有对商业公司专业能力的公益投入需求时（比如咨询公司的免费服务），需要谨慎。在宏观经济和市场环境不景气时，这类计划通常会受影响。
- 在给社会企业投资/资助非限定资金之前，确保组织有清晰的3-5年业务规划，并需要密切关注组织的计划/实际现金流，特别是在追加资助时。
- 针对在校学生的相关项目资助涉及学生的外出补贴时，小学生要比中学生需要更高的差旅补贴（中学生更容易乘坐公共交通工具）。

□ 前期规划/基础工作进行了吗？

- 新技术/设备的采购，要配套明确的培训方案。
- 比起“从需求最大、最偏远和困难的地区入手”的传统思路相比，从“相对容易开展项目的地区”切入以更快的打磨业务，再慢慢扩张、向需求更大的困难地区延伸，也是值得投资和尝试的路径。
- 在做知识生产的资助时（比如影像作品、学术研究、公开出版物等），要明确基金会、资助伙伴和制作团队的知识产权。
- 面向服务群体开展参与性的项目活动（比如社区文娱活动、学校课外活动等）要做好兴趣意向调研。

1. 资助之前 (6/6)

- 在进行大病救治、心理健康干预、灾害救援等项目资助时，要留意项目人员是否在心理上做好准备、并且项目有针对工作人员心理创伤的辅导/应对机制。

2. 资助期间 (1/7)

□ 项目时间规划

- 确保伙伴的工作时间表符合现实情况表（可请有经验的同行评审判断或与以往同类项目比较）。
- 确保项目活动避开公共假期、本地大型活动等重要日期。
- 工作依赖第三方完成时，预留足够的时间。
- 为筹款工作设定合理的报告期，筹款截止后经过多长时间项目可以有产出/见成效。
- 一些实践经验：
 - 与一些联盟性质或者政府背景的组织合作，可能起步阶段时间会相当长（比如要等对方组建团队人员到位、到审批和签署合作协议、共同制定目标等），甚至花费1-2年的时间。
 - 如果项目需要政府的某些数据或信息，这个环节可能需要很长时间（半年-1年）。
 - 确保有足够的时间收集有效、准确的数据。例如，如果想研究女性罪犯的二次犯罪问题，现实情况是二次犯罪周期平均为27个月，那么后续研究不能短于这个时长。

2. 资助期间 (2/7)

- 小规模草根组织可能偶然在一年内扭亏为盈，但大多数组织则需要5-7年才能可持续的独立发展。
- 鼓励长期连续资助（一般最少三年），以便连续监测并跟踪组织发展。
- CRM（用户关系管理系统）的实施大约需要18个月。
- 一般政府官员在岗的周期约为4年，相应的对政策倡导领域工作的资助应考虑把周期放的更长，最少3-5年。

□ KPI设定

- KPI要能在资助期限内实现。如果伙伴在项目申请中的项目目标过于宽泛，且获得了资助，那么需要在项目启动前与伙伴共同制定在资助周期内可以实现的具体目标。
- 不能鼓励不切实际、盲目乐观的项目目标。
- 应和伙伴阶段性的回顾项目目标，确定约定的目标清晰、可实现。如果首次资助的关键指标含糊不清，在资助期中或期末时则很难评估是否应该追加资助。
- 虽然KPI是很有效的项目管理和沟通工具，但如果资助伙伴已有/即将建立长期合作关系，可以考虑让伙伴拥有更大的自由度。

2. 资助期间 (3/7)

□ 伙伴沟通

- 项目跟进的责任在基金会的项目官员身上（而不是指望伙伴随时通报），而且要抓住基金会的工作重点。
- 在资助协议或备忘录中，将所有需要遵守的合作准则都进行充分沟通。
- 项目目标要明确落在书面文件上，并确保资助双方对目标和产出理解一致。
- 项目进行过程中，合理的目标更改/放弃，充分沟通后应支持。
- 项目过程中的管理监测、评估计划，要在一开始与伙伴说清楚（包括收集数据的要求、频率、衡量指标等）。
- 明确申请流程各环节的时间，尤其是确定拨款时间和周期——这对草根组织极为重要。
- 鼓励资助双方直接对话（打电话、见面等），而不仅仅靠项目报告等书面文件。
- 善于从跟进书面报告中挖掘问题背后的原因、以及书面报告中未体现的问题：例如项目负责人变更背后的原因是什么。
- 项目点实地考察至关重要。要花时间与伙伴机构的团队（包括机构管理层、项目经理和项目官员、筹款团队）会面甚至访谈。相信自己的直觉。

2. 资助期间 (4/7)

- 确保所有的沟通历史记录有据可循，对工作回顾和交接很重要。
- 与伙伴保持沟通。随时了解伙伴项目进展、也随时让伙伴了解基金会下一步的资助动向。
- 和伙伴的理事应该最少有一次见面交流的机会。
- 在主要负责的资助官员休假时，应保证基金会方面随时有了解情况的联系人可以顶上。
- 后续跟进：即使在资助到期合作结束后，也可以定期进行伙伴走访，以了解伙伴后续发展动态，挖掘新的合作机会。

□ 利益相关方关系

- 政府
 - 如果政府采购是项目最终目标，要从一开始积极带动关键岗位政府官员的参与，基金会要在伙伴与政府关系中扮演积极推动的角色。
 - 考虑政府官员换届等因素给项目审批、拨款等环节带来的可能滞后。
 - 最好能在政府单位中各个领域的主管部门都有关键联系人：教育、医疗、扶贫、环境等

2. 资助期间 (5/7)

- 其他利益相关方
 - 单个捐助者(资助伙伴)可以退出项目。如果依靠重要的项目合作伙伴，与他保持密切联系。
 - 如果项目有其它共同资助方，基金会可以积极与之联系和会面，以探索长久合作的可能性
 - 社区类项目，要获得当地长老/意见领袖的支持和高度参与，并着重发展本地社群。

□ 未按要求数额提供资助的影响

- 如果资助金额少于伙伴的项目预算、或者计划全额资助而在资助中途降低额度，项目肯定会打折扣，例如——
 - 减少对最弱势、最困难客户的服务
 - 服务覆盖规模减小、活动时间缩短，项目参与者减少
 - 减少项目人员投入时间、志愿者工时和补贴、服务群体/激励补贴
 - 减少项目的知识产出（如培训手册等）
 - 项目延期
- 表现不佳的项目是因为它们一开始就不那么好，还是因为资金不足？

2. 资助期间 (6/7)

□ 成果导向

- 鼓励受助人评估项目成效，而不仅仅是项目产出。例如——
 - 关注学生长期的发展和个人成就，而不仅仅是活动出勤率和学习成绩。
 - 利用已有评测工具，评估学术和社会成果。
 - 关于基础设施的项目，要收集用户评价。
- 完善问卷收集
 - 鼓励草根组织善用数据收集和调研工具，比如问卷星等。
 - 鼓励伙伴进行持续的数据收集。
 - 鼓励伙伴从问卷得到的负面评价中深入挖掘背后的原因，形成项目的反思学习和经验积累。
- 对长期结果数据进行随访收集
 - 一次性的现场调查并不能说明指标的发展变化。
 - 留出时间和经费，给项目人员到一线收集数据：包括基线数据、项目一年期数据、如果条件允许可连续多年收集跟踪数据。
 - 个人成长发展类/培训类/研究类项目，长期随访（5年以上）的成效跟踪是极其重要的。确保在项目设计初期就考虑长期随访计划，有相应的人力和资金支持、用户联络数据记录等。

2. 资助期间 (7/7)

- 终期报告
 - 在项目初期进行基线调研时，确定选择的基线数据指标能够反映项目所针对的问题和目标。
 - 在查看项目参与情况时，不应只看参与人数是否与项目预期相符，更要核实参与者的社会经济背景是否符合项目设计定位、并且是社区中对项目需求最高的群体。
- 数据库/报告系统
 - 资助周期结束后，也要有统一的跟进策略：比如跟踪伙伴和项目的后续发展、看之后会不会有长期的评估报告等。
 - 对项目终期报告要提出明确的质量要求和帮助支持。必要时可发布一个示例供伙伴参考。
 - 项目中间的调整（目标、执行计划等）及其原因要做好记录。
 - 基金会对项目结项要给予足够重视（而不仅仅是手续上拨款、收报告就草草了事）：全面阅读结项报告、总结项目经验、进行伙伴回访等。
 - 资助周期最好不短于一年，否则行政和管理成本比重过大。

3. 资助之后 (1/3)

□ 总结、反思、学习

- 回顾各个资助领域内在过去五年中最成功的10笔资助，分析成功的因素有哪些，以不断积累经验。
- 总结一份资助团队内部使用的合作伙伴评分表，列出在各项项目合作中的表现优劣，以作为内部参考。此表应每两年更新一次。
- 项目要设计合适、循序渐进的退出机制（尤其是试点项目），以对资助对象和服务受益人负责。
- 如果一个伙伴在第一期项目合作中表现欠佳、并获得了后续全额资助的话，其表现往往不会有任何好转。
- 能力建设/导师辅导类项目的效果，很大程度取决于导师的个性特点以及导师和学员的匹配程度。
- 公益性的专业服务支持，往往在交付质量和交付时间上不可控。
- 在线学习在偏远地区教学/职业发展项目中的应用效果并不理想。很大程度取决于本地导师/教师的支持以及学生与课程的匹配度。
- 考虑与其它资助者合作，共同探索、积累和开发成功案例和关键要素。
- 分享失败教训。

3. 资助之后 (2/3)

□ 评估

- 一个设计、执行的很糟糕评估，即使得到的结果是正面的，也是在浪费钱，结果更不值得引用。
- 高质量的评估可能需要多年时间，可以考虑在项目中期时，举办一次项目跟进评估工作坊/会议。
- 从一开始就与伙伴讨论评估计划，让伙伴对评估框架、样本量、指标、数据收集等工作有整体、长期的计划。
- 随着项目评估经验的增加，要特意的积累优质的外部评估团队。
- 对于评估提出的各项改进建议，决定采纳的，要和伙伴定出明确的解决时间和责任人。
- 如果评估发现一个项目是无效的，不要再一味的试图推广。但要从错误和失败中吸取教训。

3. 资助之后 (3/3)

□ 持续的资助

- 考虑如何帮助被资助方完成有前景、但需要更多时间/试点来验证的项目。比如推动政府在某一个地区范围内推广。
- 如果一个试点或一次性项目证明了某个领域有需求，就需要更多的投入进一步研究。不要等问题挖出来但让缺乏资金的伙伴来应对新问题和新需求。与伙伴合作，进一步游说政府或其它资助方。
- 如果有的好项目/伙伴尚未获得后续资助，要支持帮忙利用各种行业交流会向其它资助方宣传推广，以帮助伙伴获得后续支持。

□ 传播

- 针对研究/项目后的产出，伙伴是否有传播计划（比如社交媒体、研讨会等）进行记录和推广？确保已经包含在预算中。
- 传播成效不应仅用活动/媒体曝光来衡量。需要找到衡量长期成效的方法。



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。