

案例 | RE-AMP美国区域能源议题网络的发展和资助经验



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年4月

本文目录

- RE-AMP网络由加菲尔德基金会（Garfield Foundation）于2004年发起，至今网络成员已包括美国上中西部（Upper Midwest）能源领域的113家NGO和12家基金会，地域覆盖美国中西部的8个州。RE-AMP的行动目标是：至2050年，将该区域的温室气体排放降低80%。
- 本研究报告由Monitor Insitute于2010年撰写，团队进行了为期2个月的跟踪研究，梳理了RE-AMP从2004到2010年的发展历程与关键经验。截至2010年，RE-AMP已推动6个州通过提升能源效率相关政策，推动美国国内最严格的排污限量交易制度在中西部地区落实，并成功阻止了28个新煤电厂的建立。同时，该网络还帮助当地能源领域的NGO提升能力、共享资源，加强资助者与NGO的合作。
- 本文主要包括以下内容：
 1. RE-AMP的起步：酝酿期与系统领域扫描
 2. RE-AMP的设计：组织架构、基础设施、网络资金来源与管理、网络框架
 3. RE-AMP的成果
 4. RE-AMP的重要经验
 5. 加菲尔德基金会对RE-AMP的支持

参考资料

本文内容可参考报告原文 <https://www.reamp.org/wp-content/uploads/2014/01/Monitor-Institute-RE-AMP-Case-Study.pdf>;

关于RE-AMP汇集基金（Pooled Fund）全球变暖战略行动基金的管理运营可参考 <https://networkweaver.com/re-amps-pool-of-funds/>

https://ssir.org/articles/entry/investing_in_networks_grows_impact

更多RE-AMP项目信息可参考 <https://www.reamp.org/>

<http://www.garfieldfoundation.org/programs/>

1. 网络起步- (1) 酝酿期

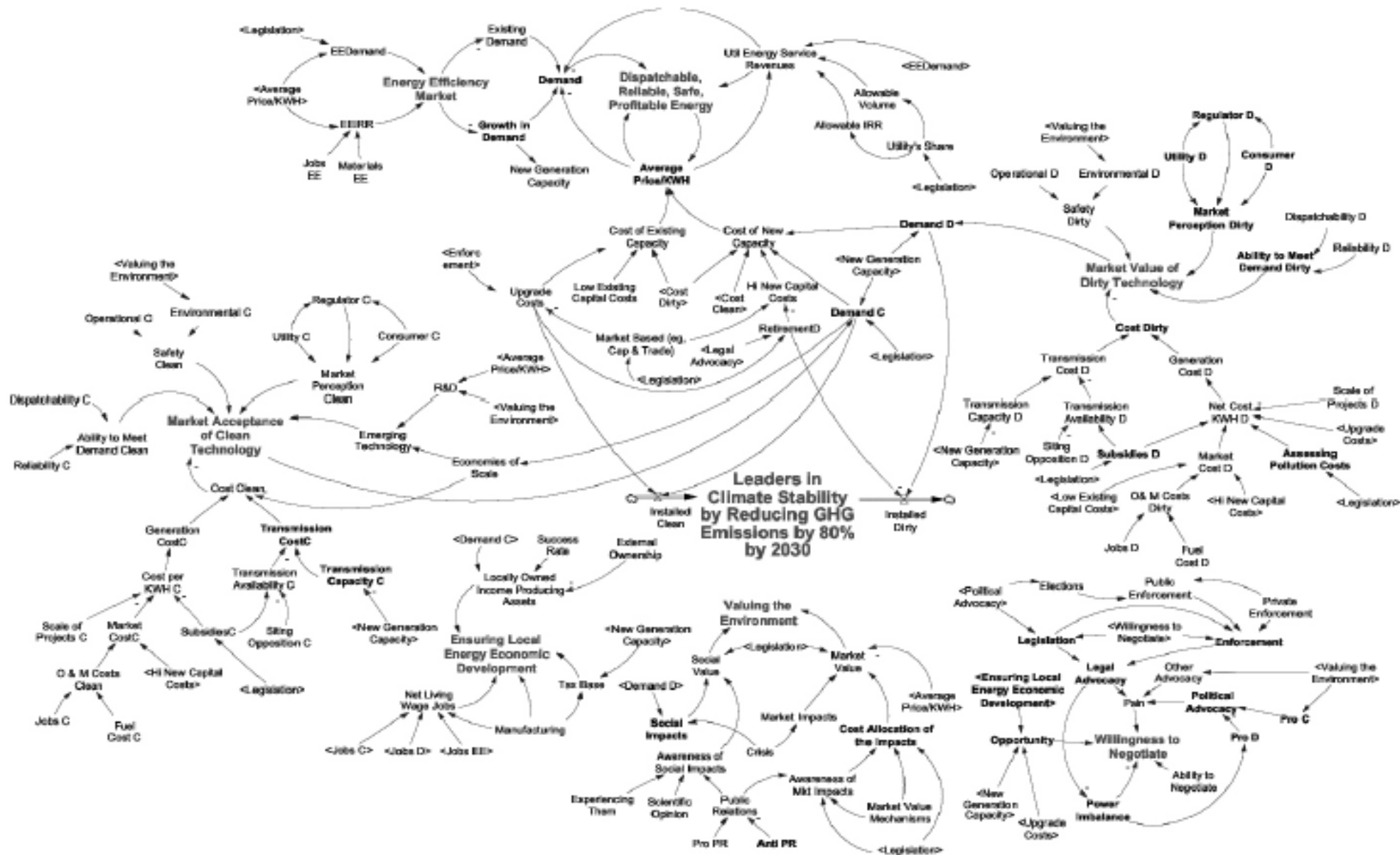
- 早期，加菲尔德基金会针对环境和社区领域进行过大量小额资助，但项目过于零散、碎片化，很难合力产生更大的社会成效。“资助对象之间缺乏横向的合作，不同的资助方之间也并没有实现1+1>2的效果”。
- 由此，2003年基金会决定进行两个尝试：1) 从系统性入手，来解决大范围、复杂度高的社会问题；2) 主动推动NGO和资助方（基金会）之间的协作，以促成显著的变化。以议题合作网络为手法的新思路被提上议程。
- 基金会与咨询公司合作，共同确定新项目所聚焦的议题、区域和合作伙伴。
 - 经过6个月的前期调研，加菲尔德基金会将项目实施范围圈定在美国中西部地区的能源问题：这个区域来自制造业和煤炭产业的温室气体排放显著，且各州常常为了保护就业和经济阻碍国家政策的推行；同时，当地已有一批积极的环境保护人士和组织在尝试替代性能源（如风能和生物燃料）和创新的环境问题解决方案。
- NGO和资助方（基金会）从一开始就完全角色平等的参与到网络中，NGO的优势在于项目实施和政策倡导，而基金会的优势则在于资源整合、充分调动自身的品牌、知识和社会网络。

1. 网络起步- (2) 领域系统扫描

- 2004年，加菲尔德基金会启动了网络第一项工作 - 为期1年的领域系统扫描：全面扫描中西部地区的能源领域。共有12家NGO与7家基金会参与其中，大家同意将根据未来扫描产出中的行业洞察相应调整各自的业务重心。RE-AMP网络初具雏形。
- 一年后，领域扫描出炉，产出为参与者呈现了当地能源系统的各个相关方及其之间的作用关系。而在长时间的互动过程中大家也逐渐建立信任、碰撞观点，最终达成了有共识的行动目标——
 - 行动总目标：2030年，使电力部门带来的污染减少80%（这一目标后来调整为：至2050年，该地区的温室气体排放降低80%）；
 - 在此目标基础上，确定了4个行动要点（即分目标）：1) 停止建立新的煤电厂；2) 关停大部分的已有煤电厂；3) 用可再生能源替代燃煤发电；4) 通过提升能源效率降低总体电耗。
- 确定了行动方向，网络开始部署工作团队和制定工作计划：经过1年共事的相互了解，网络成员为各个分目标选出一位NGO带头人，由这位带头人从分目标领域中选出6-10家组织组成分目标工作小组。每个小组将利用接下来6个月的时间来为各自负责的分目标制定具体的行动方案；加菲尔德基金会为各小组支持5万美金的规划资助，并配备一位有经验的协作者。

RE-AMP系统扫描

模拟中西部地区能源领域相关方及其之间的作用关系



2. 网络关键设计- (1) 组织结构

- 所有参与者和咨询师从一开始就明确RE-AMP是一个网络而不是组织，即它必须是去中心化、权力相对分散的。对于参与者来说，RE-AMP首先是一个信息共享与交流的学习网络，同时加菲尔德基金会希望能够赋权所有组织并提升其专业能力。
- RE-AMP的核心组织架构由如下主要部分构成：

工作组

- 网络工作全部通过工作组落实和协调，每个工作组会选举出1名带头人。
- 工作组包括6个核心工作组及5个特别小组。**核心工作组**：每个分目标对应的工作组（即煤碳、清洁能源、能源效率组）、碳排放管制工作组、运输工作组、基金会工作组；**特别小组**：负责对接不同特定对象（如青年团体工作组、宗教社区工作组等）。

秘书处（治理委员会）

- 负责网络整体治理、战略落实、反思与学习、以及设计和推进网络基础设施。
- 秘书处由11人组成，每届任期为3年。包括6个核心工作组的主席，3名选举产生的网络成员代表，以及2位指定的专业人士。

全职团队与网络协调员

- 网络共有8名全职工作人员，包括1名网络协调员。
- 团队没有专门办公室，而是分配到各个工作组、与工作组一起办公办公。
- 这样做避免了网络的领导力过于集中、并确保网络核心资源可以惠及成员机构。

2. 网络关键设计- (2) 基础设施

- 稳定且适当基础设施也是网络能够持续、高效的基础保障。网络有两个关键的基础设施，以促成网络内的信息共享、线上联络以及对外传播。

信息平台 (COMMONS)

- 用于信息共享和合作的线上平台。
- 每个工作组有一个独立网页用于更新内容、共享文档及其他信息。
- 网络有一个集成服务器，专门用于网络成员在群组内和群组间即时通讯。成员可以上传文档，同时也有与维基和博客相似的功能以鼓励沟通。

媒体中心

- 由专业传媒人员负责的媒体中心，向全体成员提供传播支持，以促进更为系统和专业的信息和传播，同时解决部分成员机构缺乏专职传播人员的问题。
- 2010年开始，中心每日将行业要闻汇编，发布线上日刊《中西部能源新闻》。

2. 网络关键设计- (3) 网络资金来源与管理

- 网络运营经费：RE-AMP年运营经费平均每年约80万元，包括网络年会、各种工作会议、全职人员薪资、基础设施的部分支出等。运营经费由包括加菲尔德在内的网络内12家基金会共同承担，每家基金会每年资助2.5万-10万美元不等。
- 全球变暖战略行动基金（GWSAF）：成立于2007年，是用于支持网络内各州项目的汇集基金（pooled fund），该基金资金来自加菲尔德等4家基金会，每年资助支出300-400万美元。
- GWSAF并非从网络成立之初就开始设立。加菲尔德经过慎重考虑，认为应该在早期先让参与者建立信任、探索可行的网络工作模式，再正式设立基金。但不影响加菲尔德持续支持网络早期的运营并从第二年开始拉动更多资方资助。

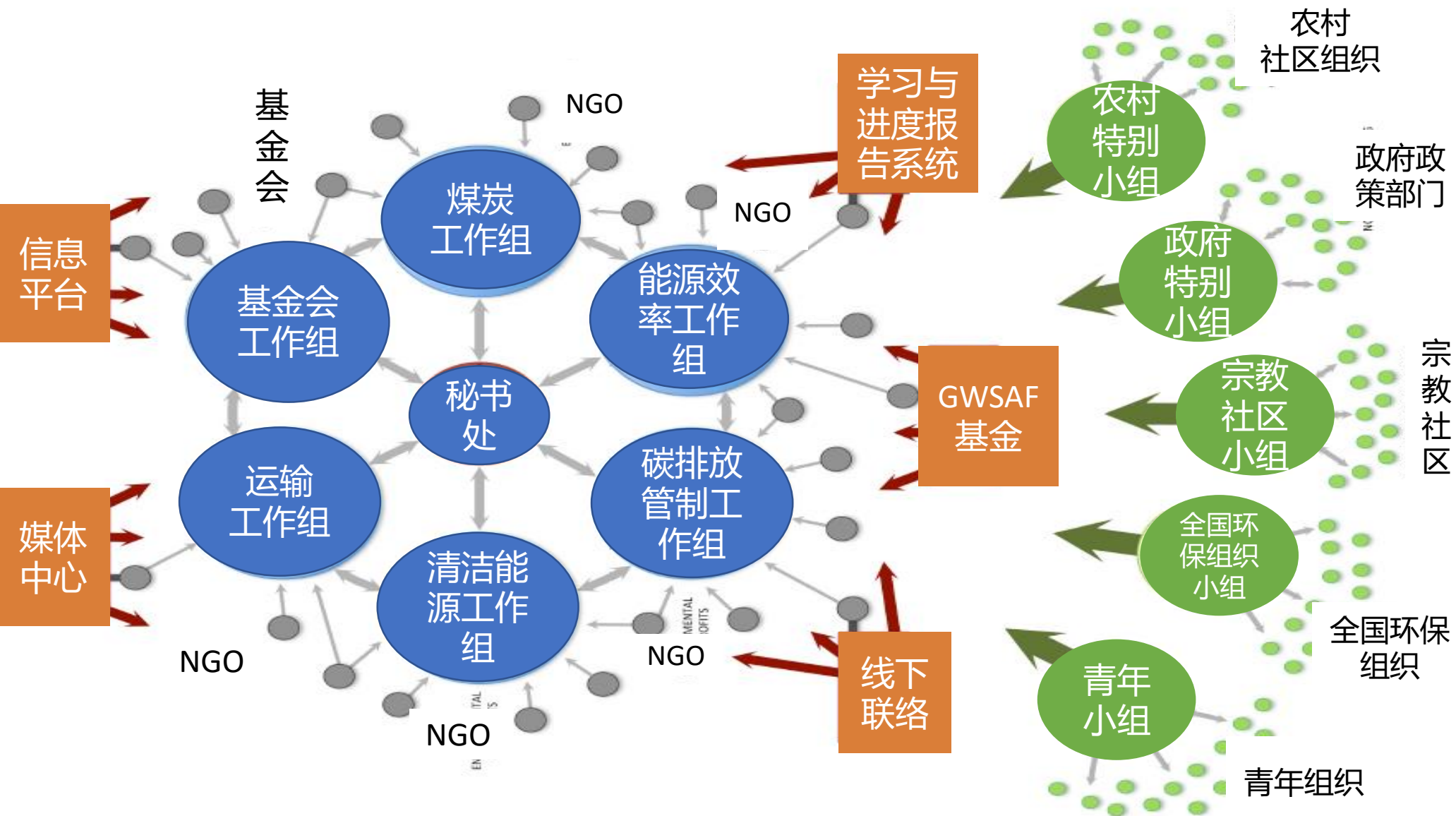
资助决策（“PRIME TIME”）

- 由出资方代表与网络工作组带头人共同组成的**基金委员会**负责基金的资助决策，以确保网络的资助决策流程是自下而上的、并能回应各州切实需求。
- 由各个成员机构先提交本机构在下一年的工作重点，基金会委员会在各家工作重点的基础上确定本年度网络资助的重点方向并发出资助说明，以协调整个网络的工作方向。

资助报告与问责（Learning & Progress Reports）

- 为了简化行政程序、同时更好促进成员机构的学习与分享，网络开发了学习与流程在线报告平台。
- 成员机构每半年在平台上更新主要成果及过程中的经验教训。信息对所有成员机构开放。报告中的问题设置由一名知识经理专门负责。
- 财务报告另外提交给出资方（基金会）。

2. 网络关键设计- (4) 网络运营框架



3. 网络成果

直接成果

- 阻止28所煤电厂的新建；
- 减少RE-AMP覆盖的8个州的总体煤炭用量：2010年净发电量比2005年降低了5.8%；2004-2010年，共减少1.31亿吨二氧化碳排放。

立法及政策倡导成果

- 5个州采用再生能源标准；
- 6个州采用能量效率组合标准；
- 在3个州通过了新的交通立法以减少排放；
- 推行采用全国最严格的排污限额交易；
- 帮助挫败了反环保的联邦立法并在全国气候变化审议中代表中西部利益。

网络发展成果

- 促进中西部关注能源问题的基金会和NGO产生更多的基于一致性目标的战略合作；
- 更有效和高效的本地行动：基于共同的框架和对问题的理解，合作制定战略，共享关于新实践是否有效的信息；
- 协同的影响力，推动影响本地能源政策；
- 共享资源的建立（信息平台、媒体中心等），节省了NGO的成本，为NGO提升了传播倡导能力、拓宽了学习渠道；
- 通过共同议事决策和行动促进领导力与同辈学习，提升NGO的领导力、协作能力、网络能力；
- 撬动网络覆盖范围内更多资源对于能源问题的支持。

4. 网络的重要经验 (1/2)

- 1. 行动，要先了解所在的整个领域和系统。**更深入、系统的了解问题、问题背后的原因、以及影响问题的关键相关方。RE-AMP一开始就进行了一个为期一年的系统分析，然后在减排上达成共同目标及行动的分目标，再逆向的组建工作团队和设计行动计划、协调成员行动及资助。
- 2. 从一开始就将资助者和NGO平等的纳入到网络中。**在最初的系统分析时，加菲尔德基金会就将愿意参与协作的基金会和NGO都召集了进来，且在制定战略、决策资助时双方的地位完全平等（秘书处、资助委员会等管理、决策团队，均由资助方和NGO代表共同组成）。使整个网络的行动高效（决策透明）、有效（符合一线实际需求）、且权力关系平衡。
- 3. 所有的基础设施都是为网络而设计，而非为一个组织而设计。**RE-AMP的网络设计原则是保持去中心化、分散化和适应性，而不是去建立一个有层级的组织。网络中的所有工作都是系统中的节点，系统之间的联系及整个网络才是真正有影响的。这得益于加菲尔德基金会在最初将重要的资助投向了系统性领域扫描、战略规划、以及设计和建设协作平台与工作流程的支持上，而不是去支持某家或某几家关键的组织或者行动项目。

4. 网络的重要经验 (2/2)

- 4. 多层面培养领导力。** 在RE-AMP中，资助者、咨询师、引导者、工作人员和网络成员都扮演着不同的领导角色，整个网络的权力关系分散而民主：
 - 加菲尔德基金会及资助经理：重要的领导者，负责提供早期资源、网络协作等，但却不直接干预执行；
 - 咨询师和协作者：重要的协调者和推动者；
 - 让网络成员可以有机会担任领导者角色的组织结构：包括秘书处、各个工作组、资助委员会等；
 - 网络全职团队：梳理整个网络并提供行政支持。
- 5. 为成员之间横向、纵向的联系交流提供充分的渠道和机会。** 线上平台“COMMONS”、在线学习与报告系统以及网络内的通讯服务器共同构成网络信息互通的核心。此外，还有大量的线上、线下的不同规模的集会，包括：工作组的每月远程例会、工作组主持的不同主题的线上分享、新成员的纳新辅导、咨询师的线上咨询、网络年会及各种小组的线下工作会议/非正式碰面等等。
- 6. 坚持战略目标的同时，保持网络整体的适应性和应急能力。** 网络具有自我学习、进化和发展的能力；同时，网络倡导的是一种试验和学习的文化，要接受试错、保持开放。网络的组织架构、基础设施、工作流程的设计要能随实际需求的变化而调整。

5. 加菲尔德基金会对网络的支持

- 1. 发起及早期资源支持：**2004年，加菲尔德基金会正式发起RE-AMP，并承诺给予最少每年50万美金、连续五年的初期支持，为网络的顺利启动步入正轨提供资源保障。
- 2. 战略陪伴：**
 - **网络设计：**初期阶段，协助并支持网络的组织结构确定和基础设施设计，为网络的后期运营打下基础；
 - **协作支持：**为网络发展过程中尤其是初期的协商讨论、议事等工作提供协作支持。
 - **推动共识：**在制定战略目标等关键节点，给予陪伴、推动和必要的外部支持。
 - **促进学习和经验梳理：**支持网络针对自身发展的研究、经验梳理、评估工作。
- 3. 资源链接：**
 - **撬动其它资助方：**在网络发展的各个阶段为网络积极撬动更多资助方资助支持，不论是起步阶段还是全球变暖战略行动基金的召集和成立；
 - **引入专业咨询团队、协作者等资源：**为网络提供陪伴的咨询团队和协作者。
- 4. 尽管基金会是网络重要的领导者之一，但永远是**辅助者和支持者的角色**，不会直接干预和插手网络的执行和日常管理工作。**



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”。

cdr4impact.org.cn

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。