理事会讨论：景行计划项目调整

2013年1月10日，北京

目录

项目回顾及问题梳理

问题探讨之一：项目定位不清晰

问题探讨之二：决策流程不明确

理事会关键决议小结

目录

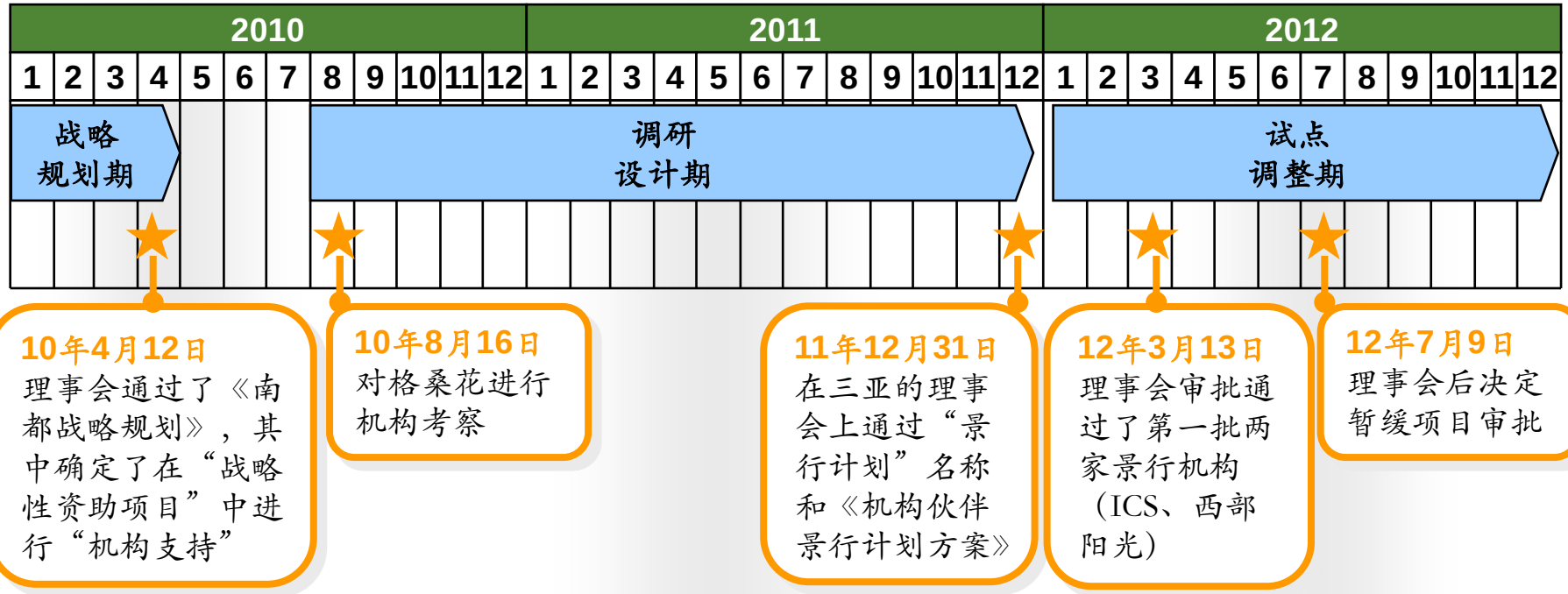
项目回顾及问题梳理

问题探讨之一：项目定位不清晰

问题探讨之二：决策流程不明确

理事会关键决议小结

景行计划历程回顾



定义“机构支持”为

- 以机构为单位，而不是以项目为单位进行资助
- 针对解决中国转型期的重要社会问题的领域
- 资助“支持型”和“引领型”的机构

通过深入调研、试验（惠泽人与陕妇会）和反复讨论，细化和深化项目概念，**完成项目方案**

- 机构资助：3-5年战略投资性资助、提供相对灵活的资金
- 关注领域：劳工、环保、教育、残障、社工、能力建设；在每个领域中组合性的支持2-3家有影响力的机构
- “支持型”和“引领型”→具有“支持性”和“引领性”的相对成熟的机构

此期间在考察、审批的经验基础上，邀请理事与专家参与考察，麦肯锡顾问参与讨论，**对项目设计进行调整**

2012年工作回顾

项目执行

- 初步调查23家机构、深入调查7家、向理事会推荐5家、资助4家（ICS、西部阳光、慧灵、心智联会）
- 跟进2家试点机构和4家新审批机构（季度报告、定期团队座谈）
- 成功为西部阳光对接UBS基金会80万元评估项目；促成心智联合和慧灵的合作；为ICS独立注册成“恭明中心”提供条件

策略调整

- 根据7月理事会决定，暂停审批、进行项目梳理和调整
- 9月理事考察，参访5家机构，与8家机构座谈
- 10月景行专家讨论会，部分理事和行业专家共7人参加讨论
- 9-12月请麦肯锡资深顾问作为景行项目顾问，调整项目设计

团队建设

- 新招聘1名有5年NGO工作经验的团队成员，曾任乐施会和SEE基金会项目官员
- 目前团队成员包括1名项目总监、2名项目官员和1名项目助理*
- 在程玉和麦肯锡顾问的指导下团队成员进步较快

*因团队成员还同时负责救灾、研究和银杏计划部分任务，实际人力投入仍然不足

项目遇到的问题

理事会的声音

“为什么要支持“老机构”或者已经运作不错的机构？”

“该不该支持团队还不够强的机构？”

“是锦上添花还是雪中送炭？”

“南都资助的价值在哪里？”

问题一：

项目定位不清晰

“项目团队很年轻，有没有能力做判断？”

“一下子进入的领域是不是太多了？”

“如果有理事对秘书处推荐的机构还有一些疑问怎么办？”

“如何评估效果？如果达不到预期，如何终止？”

问题二：

决策流程不明确

目录

项目回顾及问题梳理

问题探讨之一：项目定位不清晰

问题探讨之二：决策流程不明确

理事会关键决议小结

需要清晰项目定位

目前定位

在解决中国转型期的重要社会问题的领域中，资助能发挥“**支持性**”和“**引领性**”作用的机构

主要问题

根据两年来的操作经验，发现难以同时兼顾“支持性”和“引领性”

- **方法**

  两类机构的筛选标准、评估指标、资助方法各不相同，制订、沟通与操作中含糊不清

- **品牌**

  品牌不鲜明，不利于传播

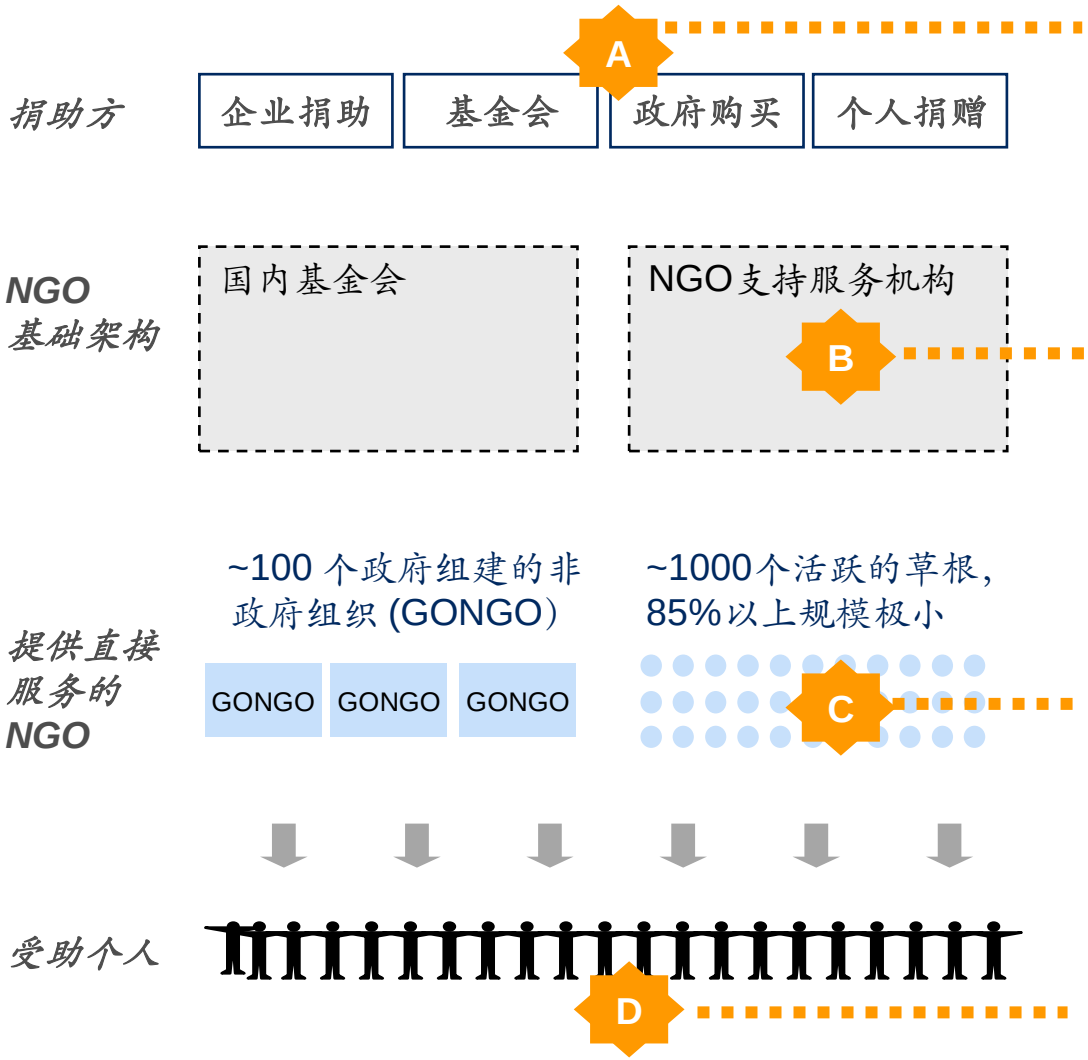
- **资源**

  资金和团队精力分散；资助不容易见成效

解决方法

- 需要在“支持性”和“引领性”中**二选一**
- 进一步清晰选择机构的标准和支持的方法

剖析行业面临的问题，回顾定位选择的依据



融资市场发展滞后

基金会数量迅猛增加；政府购买社会组织服务力度不断加大，但苦于没有优秀组织或项目可以承载其使命，导致资金形成“堰塞湖”。

可选定位一

专业支持服务匮乏*

NGO管理运营水平低、缺乏专业竞争力，但几乎没有培训、专业服务、研究中心、资源分配网络或信息平台等。

可选定位二

龙头机构缺失

活跃草根机构~1000家，85%以上规模极小**，60%成立6年以内。几乎没有公众认可度高并能有效解决社会问题的机构；缺乏行业标准。

社会需求日渐增长

不断复杂的社会问题呼唤定制化的公益事业解决方案。

* 2006年8月麦肯锡的报告； ** 南都在2010年底进行的调研，样本数300.

两种项目定位选择

1 行业支持机构

为**能有效发挥行业支持功能**的机构，提供连续3年用于机构战略性发展的灵活资金，助其**突破机构发展瓶颈，扩大服务规模，促进行业的分工和专业化发展**。

“支持功能”是指能为其它NGO，最少提供以下服务中的一项：

- **专业服务**：包括财务、法务、传播、IT、咨询、评估、培训、信息服务等
- **资源中心**：如孵化器、地域性综合服务平台、网络筹资平台等
- **行业联盟**：促进行业组织间交流合作、制定行业行为准则、服务标准等
- **技术输出**：在某一专业领域有创新模式或领先技术，愿意输出给同行机构
- **行业研究**：能为非营利部门提供指引

2 潜在龙头机构

为**在领域内具有引领示范功能**的机构，提供3年用于机构战略性发展灵活的资金，助其**提升机构的管理能力、推广先进技术和成熟模式、带动同行机构一起有效解决实际社会问题**。

领域的选择包括：

- **中国转型期的重大问题**，如劳工、环境、教育领域等
- **政府大量投入，但标准尚未形成的领域**，如残障、社工等
- **推动非营利部门发展的领域**，如能力建设、信息技术等

两种定位的比较与建议

建议选择

定位选择的原则		1 资助行业支持性机构	2 资助潜在龙头性机构
外部	• 发展趋势	目前有~50家，5成是3年内成立的未来5年会出现更多	目前有~30家。未来5年不会有太大增长
	• 独特性	具备。千禾基金会支持一些地域性支持平台；个别基金会曾购买一些评估和财务服务	具备。SEE支持环保领域的“龙头”机构，如山水；其它大型机构相对容易筹到项目款，但很难筹到机构发展费用，难扩张规模
内部	• 南都定位	符合南都促进行业发展的定位	符合南都关注转型期的社会问题，推动民间组织社会创新使命
	• 资金量	目前支持性机构或发挥支持功能的部门的规模都较小，20至50万一年比较合适	领域龙头机构筹资规模通常在几百万，40万一年有些少
	• 南都团队能力	人员经验少，不容易判断机构的支持功能的有效性	人员对特定领域的知识积累严重不足，无法与所支持的机构平等对话、难以判断其面临的挑战和提供后续支持
其它	• 风险	存在误投的风险	误投的风险小，但存在投而无效的风险
综合评分		5.00	3.75

进一步清晰选择机构的标准

对被资助对象的考量方面

1	需求	NGO对其提供的服务有强烈的需求
2	模式	能提供有效的解决方案，其服务已得到良好的口碑
3	管理	团队专业有活力；领导人有前瞻性
4	杠杆作用	南都的资助可以有效帮助该机构突破发展瓶颈、服务更多NGO

进一步明确支持的方法

资金支持

用于机构战略性发展的灵活资金，20-50万一年，连续3-5年，可用于但不限于：

- 团队建设：关键岗位人员工资、员工培训等
- 管理提升：IT系统、客户管理系统、战略规划、机构评估等
- 产品升级：研发新产品、提炼核心技术等
- 品牌推广：市场调研、品牌建设、提供技术培训等
- 搭建支持平台：如行业会议、线上平台、学习网络等

非资金支持

- 为其引入外部专家及理事的建议
- 分享信息
- 背书

帮助机构

- **突破发展瓶颈**
- **扩大服务规模**
- **提高服务质量**

目录

项目回顾及问题梳理

问题探讨之一：项目定位不清晰

问题探讨之二：决策流程不明确

理事会关键决议小结

需要明确决策流程

目前流程

1. 秘书处考察、推荐候选机构
2. 征询理事会意见
3. 秘书处确定资助细节

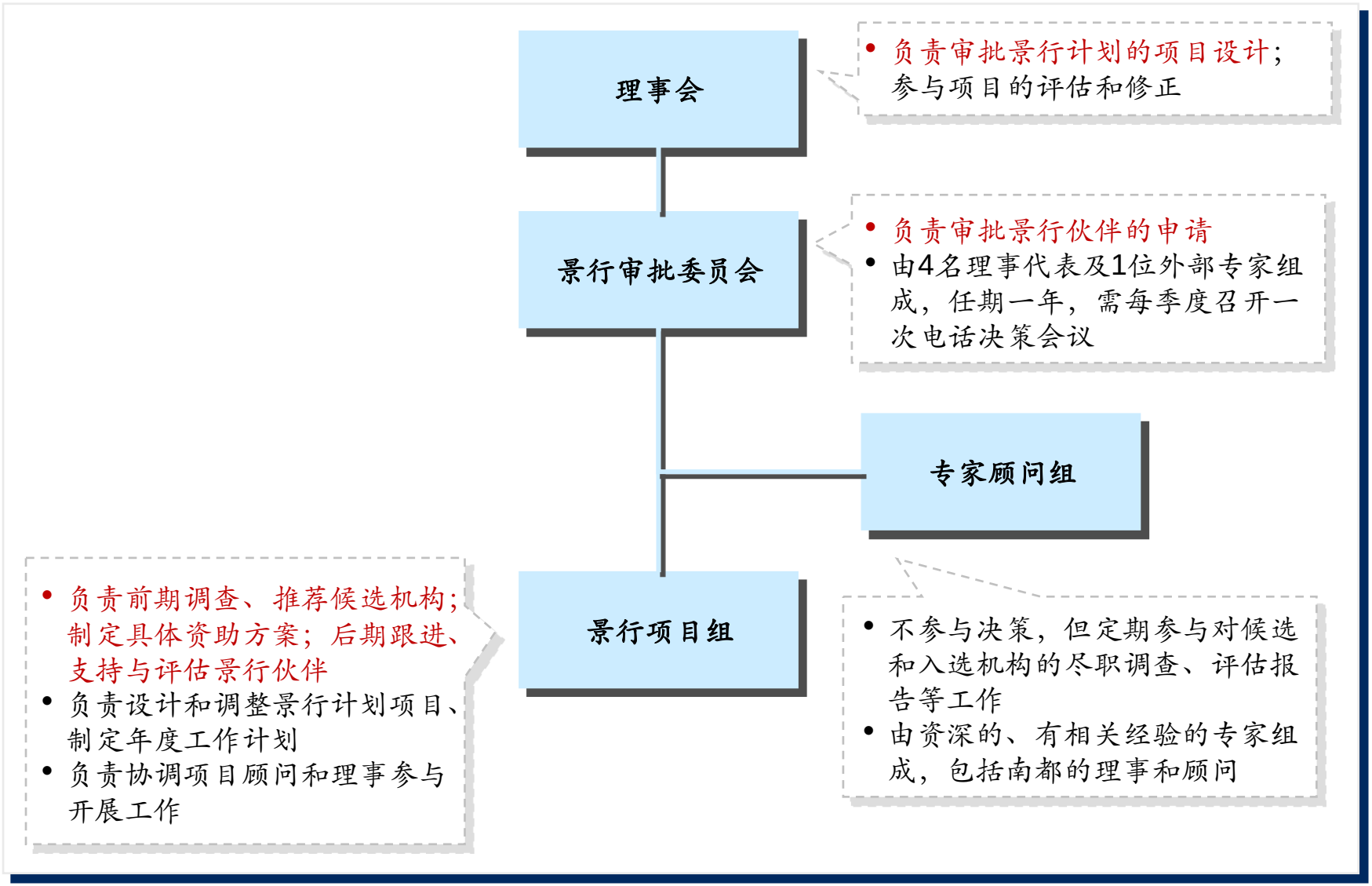
主要问题

- 决策过程和决策权没有定义
- 团队人员经验能力有限，难以承担决策的任务

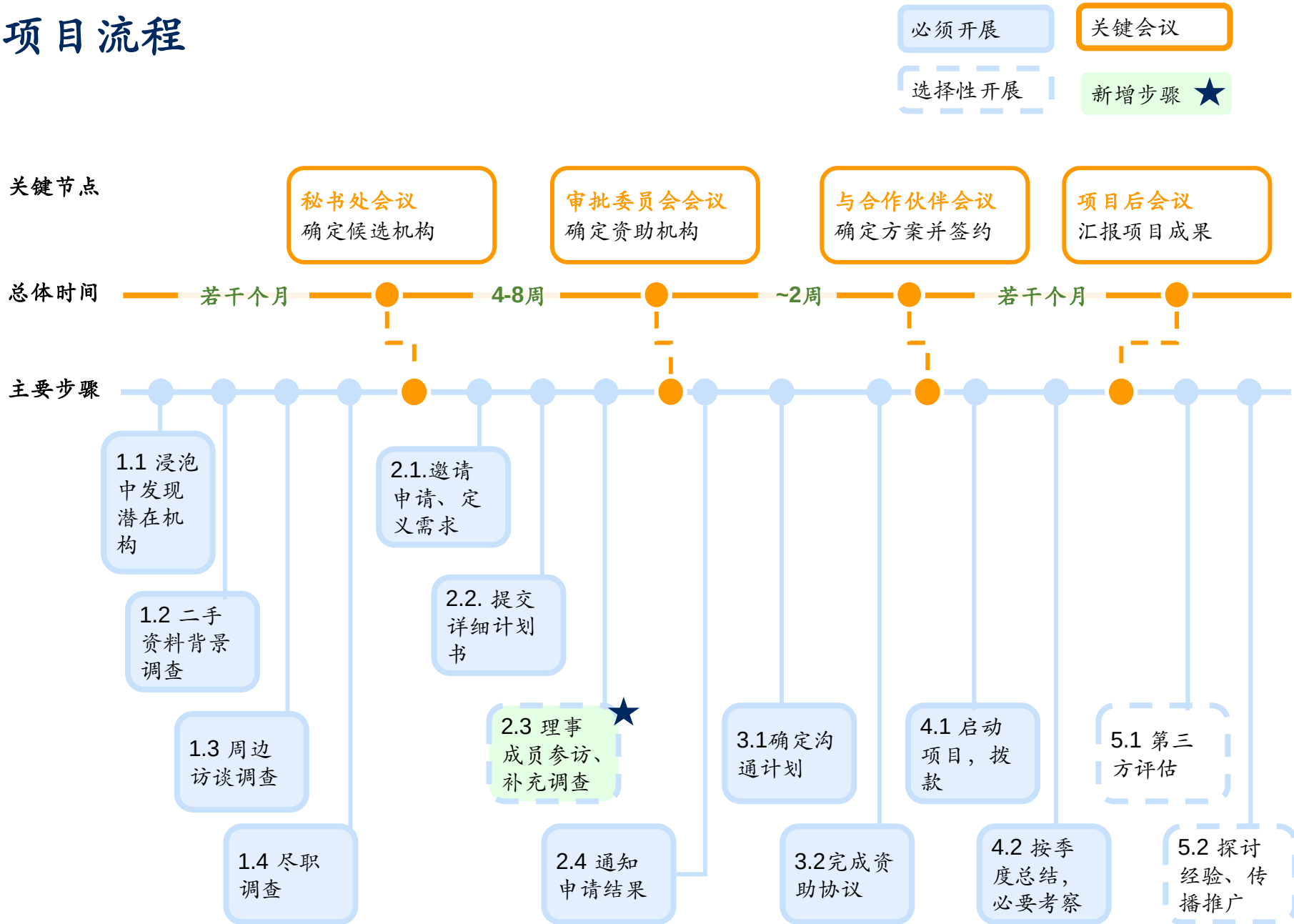
解决方法

- 提出成立审批委员会的建议，并明确各参与方的权责分工
- 明确项目流程的关键时间点和主要步骤

职责分工


理事会
负责审批景行计划的项目设计；
参与项目的评估和修正
景行审批委员会
负责审批景行伙伴的申请
由4名理事代表及1位外部专家组成，任期一年，需每季度召开一次电话决策会议
专家顾问组
不参与决策，但定期参与对候选和入选机构的尽职调查、评估报告等工作
由资深的、有相关经验的专家组成，包括南都的理事和顾问
景行项目组
负责前期调查、推荐候选机构；制定具体资助方案；后期跟进、支持与评估景行伙伴
负责设计和调整景行计划项目、制定年度工作计划
负责协调项目顾问和理事参与开展工作

项目流程


必须开展
关键会议
选择性开展
新增步骤
关键节点
秘书处会议
确定候选机构
审批委员会会议
确定资助机构
与合作伙伴会议
确定方案并签约
项目后会议
汇报项目成果
总体时间
若干个月
4-8周
~2周
若干个月
主要步骤
1.1 浸泡中发现潜在机构
1.2 二手资料背景调查
1.3 周边访谈调查
1.4 尽职调查
2.1.邀请申请、定义需求
2.2. 提交详细计划书
2.3 理事成员参访、补充调查
2.4 通知申请结果
3.1确定沟通计划
3.2完成资助协议
4.1 启动项目，拨款
4.2 按季度总结，必要考察
5.1 第三方评估
5.2 探讨经验、传播推广

目录

项目回顾及问题梳理

问题探讨之一：项目定位不清晰

问题探讨之二：决策流程不明确

理事会关键决议小结

需要理事会决议的内容

1. 是否同意成立景行审批委员会?
2. 如同意成立，请确定审批委员会成员

谢谢支持!