

改善公益行业之根在于文化

——与敦和基金会副秘书长孙春苗谈资助之术

■ 本报记者 王会贤

本月初,浙江敦和慈善基金会(以下简称“敦和基金会”)刚刚迎来五周岁生日。与其一贯以来的气质和所倡导的传统文化一脉相承的是,成立五年,敦和基金会没有搞庆典,而是低调地做了一场交流会,听听专家讲批评与建议。

也正是通过这场交流会,我们才看到了敦和基金会这五年来的资助成绩单——截至今年4月30日,共资助项目370个,资助金额达3.472亿元。其中国学传承项目71个,慈善文化项目27个,公益支持项目272个。

从这份成绩单中,我们可以看到,在敦和基金会过去的资助项目中,公益支持类占了大多数。但在未来的发展方向上,敦和基金会将聚焦于国学传承领域。那么,其新的资助战略会有哪些不同?为此,本报记者专访了敦和基金会副秘书长孙春苗,请她谈谈敦和的资助之术。

《公益时报》:敦和基金会将捐赠方向聚焦在国学传承,公益支持方面会少吗?

孙春苗:敦和基金会的捐赠方向,以国学传承为中心,同时兼顾慈善文化、公益支持。之前在公益支持上的项目比较多,以后会逐步进行项目布局方面的调整,围绕国学传承进行深耕。

我们之前的三百多个项目中,有两百多个是公益支持方向,这个情况实属正常。因为机构的战略不是一蹴而就的,而是在不断探索、沉淀、发展中逐步确定。敦和基金会成立后的前两年,我们以学习、探索为主。到2015年,才确定了战略规划,明确提出了“尊道贵德”的价值观,以及“弘扬中华文化 促进人类和谐”的使命,持续资助国学传承、慈善文化、公益支持三大领域。

前两三年,我们的工作思路比较开放和多元,所以从报表上看到的数量数量和资助金额,都是以公益支持项目居多。战略确定后,秘书处要逐渐做一些项目布局上的调整,但这不代表我们就此放弃做公益支持了,只是资助方式有了一些改变——今后,我们的公益支持不再是很多单个项目的简单叠加,而是以系统性资助为主,希望为公益行业做一些基础设施建设和生态系统性改善。这是我们在公益支持方面将来调整的方向。

曾经,我们也一度面向社会公开招募项目,尤其是在刚开始摸索国学传承项目的时候。但在此过程中,我们也遇到了些问题,比如项目的低水平重复建设

等。这也启发了我们,要想真正把项目做好,资助型基金必须有自己的核心理念。

以前我们可能扮演着媒人的角色,有机构来申请项目,我们觉得大致符合条件就进行资助。现在则可能更多地扮演猎人的角色,即主动寻找合作伙伴,这更考验项目官员的能力、眼界和判断力。

《公益时报》:你们选择资助项目的原则是什么?

孙春苗:首先是符合我们的整体战略、资助策略和具体的资助方向。

比如在国学传承方面,我们有四个方向——探源性挖掘,传播性弘扬,原创性研究,以及体悟性实践。在这个范围内再择优选。

公益支持方向,一方面要支持基础建设,比如中国非公募基金会发展论坛(已更名为中国基金会发展论坛)、公益筹款人联盟等行业性组织。这种行业性工作目前来看可能很难向公众去筹款,我们作为非公募基金会,在现阶段可以发挥相应的支持作用。另一方面也要考虑项目的示范和引领作用,比如“公益优才计划”,通过某些领域的枢纽型机构分别对应地去资助草根公益组织的筹资和传播人才。

慈善文化方向,希望将国学传承和公益支持相结合,避免二者之间的割裂。去年敦和基金会在深圳慈展会上举办了“中国慈善文化论坛”,今年该活动预计将在中华慈善日(9月5日)在杭州再次举办,希望引起大家对慈善文化的关心、思考。

通过项目调研、规划与实践落地,我们发现其实只要做好引导,慈善文化值得研究的问题有很多,只是一些学者没有意识到这方面。比如我们的品牌项目“竹林计划”,就是面向公益慈善领域专注于研究的青年学人,特别强调了其中三分之一名额要与公益慈善文化有关。希望通过这样的引导,能收获更多更好的关于慈善文化的研究。

资助方式上,我们将注重以项目群的形式来实行,减少单个项目的数量。当然,我们也会给创新项目留有空间。如果项目具有一定的创新、突破和示范效应,我们也乐于资助。作为资助方对项目的要求,我们希望合作机构富有诚信,比如不要拿一个项目去向多家申请、做到财务透明、对捐方和受益人负责等,这是底线。

敦和基金会正在执行的项目约70个,而我们项目人员只有7位,因而工作量很大。未来希望能够调整项目数量,提高项目质量,让每位项目官员能够在三个资助领域分别进行深耕,从而推出精品项目。

《公益时报》:在直接把钱给机构和它把钱用好之外,这其中会不会加入更多引导和支持?

孙春苗:与其说“引导”,不如说与合作伙伴共同成长更为合适。敦和基金会成立也只有五年,我们的很多合作伙伴的历史比我们更久,在项目实操方面的经验可能比我们更丰富,我们还要向他们学习。

至于怎样支持,我认为,我们还是要和合作伙伴一起厘清真正的社会问题,并充分了解被资助机构有什么诉求和需要。当然,我们希望不只是简单的顺应需求,而是能够在此基础上,努力做一些有前瞻性的工作,帮助伙伴更好地成长、走更长的道路。若干年后,当我们回头再看当时的工作,大家都觉得没有浪费时间和资金。

《公益时报》:敦和基金会怎样衡量资助的效果?

孙春苗:做传统文化项目是很难衡量资助成效的,相比之下,公益支持项目会还好一些。因而,我们也十分重视项目评估,主要是分为以下四个方面:



第一,外请专家志愿者和第三方评估,比如去年开始,“优才计划”请上海映绿公益事业发展中心做了一年的跟踪评估;第二,要求项目官员对所资助的项目有充分的了解和效益判断,做到动态的监测管理;第三,希望合作伙伴也能够对资质的项目执行做自我评估;第四,在机构内部设立总体协调性质的研发岗位,其岗位的职责就包括了项目评估。不能只有项目官员自己做项目、自己评估,内部也需要有其他的声音和平衡。

《公益时报》:公益行业做支持、资助的机构也有一些,有没有借鉴的目标?

孙春苗:做行业支持的机构,总体来看并不太多,我们与它们有很好的交往和互动,但也不是说一定向哪家机构看齐,因为敦和基金会以文化领域尤其是偏国学传承的资助为核心方向,几乎没有现成路径和经验可以借鉴。

但在工具层面,比如数据系统、传播、机构管理等,一些机构有很多值得我们学习的地方。比如敦和基金会作为中国资助者圆桌论坛的发起机构,经常跟同行一起,边建设、边学习。中国资助者圆桌论坛曾经专门围绕是否开启“慈善文化”资助领域,为我们做了一次私董会,提了很多建设性意见。

还有公益筹款人联盟,我们也是发起机构。虽然敦和自己不筹款,但不代表我们不重视这个领域。我们认为,如果能把大家

联动起来,探讨一些筹款的经验、案例、伦理、规则等,会对公益行业有很大的整体推动作用。我们也提出了建议:国内其实有很多优秀的筹款案例,大家在向外求索的同时,也可以把视角投向内部,国际经验不一定完全适合国内,我们要树立中国公益行业的价值自信和文化自信,并采取相应的实际行动。

《公益时报》:公益领域的中西方文化确实也比较割裂。

孙春苗:我们观察公益行业有三个割裂。

一是中西割裂,西方的很多理论硬生生地搬过来,不是理论不好,是可能水土不服。

二是传统和当代的割裂,我们的先祖留给我们很多富有价值的经验,很多藏在历史文化和日常生活当中,只是没有这么系统地呈现。我们希望把这方面做一些梳理,转换成现在公益人可以理解的理念。

还有一种是公益和文化的割裂,公益行业内大家都在讲工具理性,缺少价值理性。比如有非常多的工具、表格、筹款、财务的培训,但支撑其的理念到底是什么?我们还是要强调对公益慈善的认知、理念、动机。

关于如何解决这三个割裂,敦和基金会在去年的中国慈善文化论坛上抛出了一些相关的议题,希望与公益慈善行业、合作伙伴、专家学者们一起探讨。另外在“竹林计划”等慈善文化项目中,也积极鼓励寻求解决问题的方式。



基金会设立的“竹林计划”旨在支持青年学术人才开展慈善理论与实践研究,进一步完善慈善研究领域的行业生态。