

开课、给钱、个性化支持……

# 好公益平台规模化学院的探索与挑战

■ 本报记者 皮磊

康勇忠是长沙市岳麓区大爱无疆公益文化促进会(以下简称“大爱无疆”)发起人兼秘书长,自2012年开始,他带领团队在岳麓区启动了“逆风飞翔·事实孤儿同行计划”。截至目前,项目共服务564名事实孤儿,覆盖整个长沙市,总结出一套较为成熟的事实孤儿服务体系。

不过,他们目前也经历了发展的瓶颈期:人员专业能力跟不上、项目缺乏系统梳理、团队管理水平跟不上项目发展脚步……这些都制约着机构向外拓展的道路。

据好公益平台与全球发展孵化器(GDI)2018年开展的“影响力规模化”专题研究显示,这也是很多公益组织尤其草根机构在转型过程中普遍面临的困境。

不久前,针对公益组织及产品在规模化发展过程中遇到的困难和挑战,好公益平台推出了规模化学院,致力于支持和提升公益组织规模化相关专业能力。除为平台上的公益项目提供为期三年的专业课程和非限定性资金资助,其还将为具有高潜力的机构提供更多个性化支持。

事实上,针对公益组织能力提升问题及需求,近年来行业内已有不少探索和实践,如线上能力提升课程、线下训练营及不同性质的公益联盟等。那么,自我定位为影响力规模化能力“促进者”的规模化学院,能否解决公益组织转型中遇到的问题?“康勇忠们”又能否从中受益?

## 没有围墙的学院

没有专业背景人员、缺乏理论指导及相关实践经验……这是很多民间公益机构的共同点,也是制约其今后转型升级的一大障碍。

康勇忠早年当过兵,退伍后成了一名建筑承包商。2008年,他和30多位曾参与汶川地震一线救援的退伍老兵志愿者发起成立“大爱无疆”。从灾害紧急救援到儿童安全教育再到困境儿童,该机构的关注点逐渐转移到事实孤儿群体。

2018年年底,“大爱无疆”发起的“逆风飞翔·事实孤儿同行计划”入选好公益平台,并计划向湖南全省进行规模化推广。“在这个过程中,工作人员的能力、机构管理水平以及项目梳理评估等方面都遇到了极大的挑战。”康勇忠谈道。

对于康勇忠和团队来说,规模化学院似乎来得正是时候。

2019年5月,经过两年多的摸索,好公益平台正式推出规模化学院,并于5月29日至31日为首期学员——平台上50个优



2019年5月,规模化学院正式启动,南都公益基金会秘书长彭艳妮现场致辞

质公益项目的创建机构代表——开展了三门核心课程,包括《组织能力识别与建设》《终极模式与规模化战略》及《规模化场景下的评估思维》。

据南都公益基金会秘书长彭艳妮介绍,2018年,好公益平台与GDI合作,共同开展了“影响力规模化”专题研究。研究发现,无论公益项目处于什么发展阶段,其规模化最大阻碍都与组织能力或资源紧密相关,其中最重要的是厘清项目规模化战略。

依据研究成果,好公益平台确定了三项公益项目规模化最基础和迫切需要掌握的知识能力,并分别与普华永道、GDI以及益研益行(上海纽约大学金敏超博士团队)合作,开发了上述三门核心课程,并由课程开发方为学员进行授课。

“公益项目一般是做三至五年规划,但团队从来没有思考过所谓终极模式,或者说最终蓝图。相比于商业,这部分是现在公益项目普遍缺失的。《终极模式与规模化路径》这门课弥补了公益领域一个被忽视已久的重要议题,让规模化不再是个口号,而是有了明确的方向。”公益项目“禾邻美育课”负责人、上海禾邻社执行长田晓耕表示。

除核心课程,在三年时间内,规模化学院还将根据好公益平台上公益项目发展阶段以及学员需求,在综合考虑课程供给情况的基础上,选择四至六门选修课程,并通过线上线下两种形式开课。此外,他们还将为部分具有规模化高潜力的项目提供个性化支持,支持周期也是三年。而据业内人士观察,这可能是规模化学院最有价值的部分。

## 引入“赛马机制”

一下子将50余家公益机构或项目的负责人聚集到一起上课并非易事,尤其是其中既有一些已经在行业内获得一定名气的机构或项目,比如女童保护、

爷爷奶奶一堂课以及“一个鸡蛋”项目等,也有一些名不见经传的草根机构。如何满足所有人的需求也需要精心设计。

作为基础支持的一部分,规模化学院将为每个公益项目提供五万元的非限定性资助,主要用于机构人员学习,资金用途可由机构自行支配,且将持续资助三年。这笔资金能够在一定程度上缓解公益机构在行政支出及人员提升等方面的压力。

当然,平均分配资源并不是规模化学院的最终目标和设想。

彭艳妮告诉记者:“我们会为这些机构中的尖子生,也就是高潜机构,提供更加个性化的支持。为什么会这样设计呢?因为好公益平台上现在有50个产品,今后还会有更多,我们的资源不是也不可能平均分配,而是基于这些机构自身规模化的成效来确定。”

在她的设想中,规模化学院最终希望引入“赛马机制”——为跑在前面的机构提供更多资源,希望能够帮助一些机构达到终极模式,并在此基础上总结这些机构成功的方法路径,将它们作为典型案例进行更大范围的推广,由此也可影响更多机构。

彭艳妮所说的“赛马机制”主要分为三个层次:第一,为加入好公益平台的优质公益产品所在品牌创建机构提供为期三年的专业课程、资金资助;第二,为达到高潜标准的品牌机构提供更多元的个性化支持;第三,达到“益次方”的品牌机构将获得“益次方”商标的授权使用和奖金奖励,这就意味着他们能够获得好公益平台及其诸多联合共建方的信任背书。

在第一学年核心课程结束之后,规模化学院将综合品牌机构的规模化发展情况和课程完成情况,从50家品牌机构中遴选出六至八家作为高潜机构,经过深入沟通和双向选择,开展个性化支持,主要包括:每年不超过30万元的非限定性资助;一对一咨询服务,如规模化

战略咨询、影响力评估咨询、组织能力发展咨询等;陪伴支持,每家机构对应两名南都资助官员,持续陪伴支持;高质量的同伴学习网络;依据个性化需求匹配更多资源。

今年内,好公益平台还将启动“益次方”入选标准的修订和第一批“益次方”机构评选(“益次方”是好公益平台向国家商标局正式注册的商标,将授予那些规模化取得显著成果,并在社会问题解决的精准度、效率、质量等方面表现优异的公益项目)。

对于大多数公益机构来说,相较于普惠性支持,这显然具有更大的吸引力。

2011年5月,成都爱有戏社区发展中心发起义仓项目。截至2019年年初,义仓发展网络成员机构有134家,在21个省(直辖市)、64个城市的1000多个社区落地。项目制定了标准化操作手册,在规模化发展方面取得了不错的成绩。不过,即便这样的明星项目也遇到了很多难题。

义仓发展网络负责人张利君表示,虽然这几年项目规模化发展速度很快,但在产品研发与创新、筹款以及评估体系建设等方面依然面临很大的压力。“我们希望通过规模化学院加强这些领域的能力。”

对此,大爱有声·母乳爱公益项目发起人徐靓也表达了相同的观点:“做公益光有热情不行,还需要专业。规模化学院主要是针对公益组织能力建设开展课程,比如说项目研发与创新、组织能力提升等,而且机构之间也可以互相交流学习,我觉得这是一件非常有意义的事情。”

## 发挥示范效应

据中国社会组织官网数据显示,截至目前,我国社会组织数量已经超过83万个。处于不同发展阶段的社会组织对于资源、能力及渠道等方面的需求也大为不同。

好公益平台联合共建伙伴、恩派产品与培训总监李爽谈道:“规模化学院通过对公益组织的前期调研,根据它们的实际需求,梳理出公益项目规模化需要提升的核心能力,通过跨界合作的方式进行课程开发,更有利于助力公益项目提升规模化能力。”

此前,行业内也有不少类似的公益联盟或平台,针对不同社会组织提供相应的支持或培训。在彭艳妮看来,这也反应了行业对于自身组织能力提升的广泛诉求。“过去这些年公益行业一直在做能力建设,我们之所以提出规模化学院,就是

希望将一些好的想法和资源整合在一起,帮助公益项目更好地实现规模化发展,覆盖更多地域,服务更广泛的人群,取得系统性成效。”

在业内人士看来,“抱团取暖”是公益行业区别于其他行业的一大特点,而从历史维度来看,类似的公益结合体是行业发展的必然产物与高级阶段。随着民间组织深入发展,一些立足于公益行业的联盟型、服务型、枢纽型、中介型的组织也必然会出现,并发挥一系列积极作用。

浙江工业大学法学院福利与法治研究中心(慈善法研究中心)副主任、英国利物浦大学法学院慈善法与政策研究中心李德健博士表示,类似深圳国际公益学院或规模化学院等不同性质或形态的公益集合体,一方面有助于提升公益行业的专业水平和抗风险能力,另一方面也有助于实现行业互通互联,推进资源信息优化配置。

“通过联合的方式实现了公益项目、公益支持者、受众等各类公益资源的互联互通与高效衔接,从而实现有限资源的优化配置。这对于解决公益行业中普遍存在的信息不对称问题以及推动公益行业的运行效率、提升其社会公信力而言大有裨益。”李德健谈道。

不过,以往类似的公益联盟也不乏失败的案例。作为一个新生事物,好公益平台花大力气推出的规模化学院能否持续运作下去也还是一个未知数。

据好公益平台在课后所做调研显示,超九成伙伴对课程安排和内容感到满意。不过,记者在采访中也听到了一些不同的声音:有机构负责人表示,规模化学院可以采取更加灵活的授课方式,激发学员积极性;在内容上,应充分挖掘机构需求,增加相应内容比例,比如筹款话题;对于从基层发展起来的机构来说,太专业的内容反而不好消化……

彭艳妮表示,平台将及时追踪学员的反馈及需求,并进行相应调整。“我们希望把它打成一个规模化能力的促进者,从世界范围来看,这种以一个平台支持多家机构规模化发展的模式还是非常前沿的。我们也希望形成一种示范效应,总结提炼不同机构的经验和路径,其他人也可以去学。”

但她也承认,规模化学院确实要投入大量的资金和人力,也确实需要考虑投入产出问题。“我们的资源是有限的,单靠自己不足以支撑下去,所以我们希望能有更多机构加入进来,大家共建共享,共同推动公益行业发展。”