

# 基础设施对标案例 | 欧洲基金会中心



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年12月

# 案例简介

- ❑ 欧洲基金会中心（European Foundation Centre, 简称EFC）成立于1989年，将**组织化慈善**（Institutional Philanthropy）视为实现社会变革的强大手段。30年来，EFC作为欧洲慈善行业的重要基础设施，发挥了**引领性平台**的作用，极大促进了欧洲组织化慈善力量之间的**共学、交流与合作**。如今EFC已有256个会员，遍布36个国家。
- ❑ 2016年EFC发布了六年战略框架，并于去年进行中期评估、优化。其开发的欧洲组织化慈善分析框架（Institutional Philanthropy Spectrum, 简称IPS）对组织化慈善进行了多层级剖析。本次我们将对该案例进行介绍，供同行交流学习。

# 本文目录

## □ 本文目录:

1. 成立背景
2. 2016-2022战略框架
3. 优先事项及行动举措
4. 欧洲组织化慈善分析框架
5. 财务概况

组织化慈善是指基金会、企业出资人或其他慈善参与者:

- 拥有自己的金融资源, 并对其进行战略部署
- 独立管理
- 将私人资源用于慈善事业

## □ 参考资料:

1. 官方网站 <https://www.efc.be/>
2. 2016-2022战略框架 <https://www.efc.be/about-the-efc/strategic-framework-2016-2022/>
3. 年报及财报 <https://www.efc.be/about-the-efc/annual-reports/>
4. 欧洲组织化慈善分析框架 <https://www.efc.be/knowledge-hub/institutional-philanthropy-spectrum/>

# 1 成立背景 (1/3)

- ❑ 欧洲国家众多，其历史、政治、文化、语言和法律各不相同。近30年前，欧洲慈善行业面临一系列问题，例如：
  - 欧洲各国的慈善语义各不相同，比如对“基金会”的定义。
  - 国家一级的慈善数据严重缺乏，无法比较处于不同法律环境中的基金会。
  - 即使是当时欧洲最大的基金会彼此之间也几乎不认识。
  - 民间社会的概念刚刚出现，大部分基金会只关注自己的领域或只在本国内活动，然而许多重大社会问题需要更大合力。
  - 跨欧洲各国服务的机构凤毛麟角。虽然已有欧洲基金会协会类组织，如1969年欧洲多家基金会联合成立的Hague Club (HC)，但其会员资格只能通过定向邀请获得，大部分活动不对非会员开放。

# 1 成立背景 (2/3)

- ❑ 为了让基金会更有效地协作，曾任HC主席的Raymond Georis于1989年召集7家基金会共同发起EFC。最初EFC是欧洲文化基金会（European Culture Foundation）的一个项目，后于1996年成为独立实体。
- ❑ EFC成立的初衷是：建立一个更强大、联系更紧密、消息更灵通的欧洲及其他地区慈善行动者网络，共同致力于寻找欧洲乃至全球问题的解决办法。

# 1 成立背景 (3/3)

- ❑ 作为跨国联盟，国别之间的观念差距、难以管理是EFC面临的最大问题。通过一系列举措EFC实现了有效治理：
  - 以“组织化慈善”概念而非“基金会”定义会员准入标准。
  - 开发会员守则和良好实践准则并要求所有会员签署、承诺，共建共享价值观。
  - 建立由在理事会任职一年以上的理事成员组成的管理委员会，负责EFC的日常运作管理。
  - 通过调研了解会员需求并不断优化战略和服务模式。
  - 通过成立以成员为主导的兴趣小组或议题网络，促进成员的广泛参与和彼此互动。
  - 通过开发新产品为会员提供更完善的战略指导和更多合作机会。
  - 等等

## 2.1 战略框架设计过程

- **设计过程：**为了应对快速变化的环境，支持会员组织发展，EFC与会员和其他利益相关方历时12个月，共同制定了2016-2022战略框架。战略设计期间EFC广泛收集意见，各方重点强调了EFC发挥思想领导力和代表行业发声的作用，以及桥梁建设作用和分析洞察预测能力。战略框架基于此设计而成。
- **EFC信念指导**战略和实际行动计划的设计方向：
  - 组织化慈善在改善公共利益方面发挥着独特、重要和及时的作用。
  - 良好的组织化慈善是应对许多关键社会问题的强大手段。
  - 建立一个得益于组织化慈善的独特作用、号召能力和解决社会问题的长远策略的欧洲。
  - 欧洲慈善行业的多样性能够激发出不同的思维模式和实践方式。
  - 通过合作和从经验中学习来创新模式和思想并影响政策。
  - EFC的良好实践准则为每个基金会提供了可追求的核心价值观。

## 2.2 战略框架评估及优化

- EFC每年设定具体的运营计划和目标，由管理委员会定期监测执行情况并递交报告。2018年进行了一次中期评估。评估结果显示**同行学习**和**加强合作**是伙伴们最认可的服务内容，但同时存在问题：
  - 会员对EFC的了解很少，无法将日常参与的1-2场活动与EFC的总体战略框架联系起来。**优化：**修改了框架中的优先事项，更加具体、清晰地说明了各项活动与优先事项的对应关系。（最初包含7个方面，优化后为5个方面，本文按优化后的框架进行介绍，最初框架可参考战略框架原文）
  - 缺乏联合行动，研讨会、同伴学习等与交流结果之间没有建立明确的联系。**优化：**创造机会，将不同的工作内容结合起来。例如根据收到的学习需求，设计并组织主题研讨会，然后引导与会者采取联合行动。

## 2.3 2016-2022战略框架（优化后）

**总目标：** 强化EFC的引领性平台作用， 证明组织化慈善的价值并促进其发展。

### 具体目标

#### 领导者 (Leader)

成为引领伙伴  
证明组织化慈善的价值、改善组织化慈善、促进私人资本投入的领导者。

#### 网络 (Network)

成为供伙伴  
交流经验、共学、协作、孵化新的联合行动的网络。

#### 平台 (Platform)

成为参与并  
激活组织化慈善的平台。

#### 来源 (Source)

成为组织化慈善的相关  
信息、洞见和趋势的来源。

#### 基础设施 (Infrastructure)

成为改善、巩固和创新组织化慈善的基础设施。

**优先事项（优化后的分类）：** 学习(Learning)、连接(Connecting)、代表行业(Presenting)、建设(Building)、提升透明度(Raising Visibility)

### 3 优先事项及行动举措

| 学习                                                                                                                              | 连接                                                                                                                                      | 代表行业                                                                                                                         | 建设                                                                                                                 | 提升可见度                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>通过展现慈善行业的专业知识和经验，促进同伴学习。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 共学社群</li> <li>• 行业交流项目</li> <li>• 定制化同伴学习项目</li> </ul> | <p>通过激发人们的灵感和共同行动，加强协作。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFC年会</li> <li>• 会员创意孵化</li> <li>• 议题网络</li> <li>• 慈善之家</li> </ul> | <p>代表慈善行业发声，创造有利的政策和监管环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 增强慈善行业在政策制定中的话语权</li> <li>• 为慈善行业创造有利的生存环境</li> </ul> | <p>借助知识和智慧建立坚实的循证基础。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立欧洲组织化慈善分析框架</li> <li>• 为会员提供所需的信息支持</li> </ul> | <p>提升可见度，让更多人了解慈善价值和影响力。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 促进行业交流</li> <li>• 展示慈善行业</li> </ul> |

## 3.1 学习

- **共学社群：**由关注不同主题的人组成各自的网络，全年定期开会交流知识和经验。包括传播官员交流活动、财务及资助官员交流活动、运营官员交流活动等。
- **行业交流项目：**这是为期一周的领导力发展计划，为EFC成员的中高层员工提供与国际同行交流学习的机会。包括CEO交流、从业者领导力培育项目、行业新人培育项目等。
- **定制化同伴学习项目：**举办网络学习和研讨会。学习主题根据成员的申请、EFC调查和分析结果设计而成。

## 3.2 连接

- **EFC年会：**每年在欧洲的不同城市举办，聚集慈善组织、企业、欧盟和多边机构、智库和媒体等多方人士，建立联系，共学共创。
- **会员创意孵化：**借助EFC的技术和资源，为会员的创意提供支持，帮助其与伙伴建立联系，并制定计划，将项目落地。
- **议题网络：**支持并促进对同一议题感兴趣的成员机构组成议题网络。EFC现已有10个网络，分为4类：
  - 关注平等：如残障、移民、性别平等；
  - 关注地理：如可持续城市；
  - 关注特殊领域：如艺术与文化、民主；
  - 关注可持续发展：如环境可持续、农业和粮食可持续。
- **慈善之家：**位于EFC总部的活动场所，为任何关注组织化慈善的人提供会面和了解组织化慈善的空间。

## 3.3 代表行业

### □ 增强慈善行业在政策制定中的话语权：

- 就会员和决策者都关注的主题组织活动，培养长期稳定的关系
- 通过举办或参与一系列倡导活动向外界展示会员的想法和理念
- 定期组织会员与欧盟机构和欧盟委员会见面探讨政策
- 与具有全球影响力的多边机构保持联系，如联合国、经合组织
- 日常监测、研究和分析各专题政策，为决策者提供建议

### □ 为慈善行业创造有利的生存环境：

- 以会员或主席身份加入一系列议题小组，与伙伴组织和决策者共同开展政策倡导和监督工作。
- 发起倡议建立Single Market for Philanthropy，帮助公众了解慈善，打破跨界合作障碍，保护慈善行业发展，并促进联合资助。

## 3.4 建设

- **开发欧洲组织化慈善分析框架（IPS）：**以功能性的视角拆解欧洲组织化慈善的知识，共包含5个关键内容。EFC借助IPS审核会员资格、帮助会员快速诊断并提供建议（后文详细介绍，此处略）。
- **为会员提供所需的信息支持：**
  - 研究支持：为会员提供研究支持，并将会员研究成果纳入信息库；同时，通过研究成果设计会议、学习交流等活动。
  - 绘制议题网络图谱：收集分析大规模数据和报告绘制某些议题的图谱，为伙伴制定战略和申请合作提供基础。
  - EFC虚拟图书馆：免费提供900多份行业研究出版物。

## 3.5 提升透明度

- **促进行业交流：** EFC采用多种方式确保其成员和整个慈善部门的工作及价值得到有效传播。包括通过EFC和伙伴渠道以及外部社交媒体发布新闻、分析结果、博客和出版物，公开讨论会员关心的问题等等。
- **展示慈善行业：** 通过在慈善之家举办辩论、展览、会议和纪录片放映等活动，向公众展示组织化慈善的作用。

## 4 欧洲组织化慈善分析框架（1/4）

- ❑ EFC自成立以来一直是欧洲组织化慈善信息和知识中心，这些信息和知识既为EFC的传播、倡导、研究等一系列工作提供了坚实的证据基础，也是帮助EFC会员**指引战略方向**和**识别合作伙伴**的重要资源。
- ❑ 基于以上背景，EFC根据服务中收集到的数据开发了IPS，用于：
  - 继续收集、分析和传播这些知识
  - 帮助公众全面了解组织化慈善
  - 进一步帮助成员指导战略和寻找伙伴

## 4 欧洲组织化慈善分析框架 (2/4)

- IPS包含5个层次，呈球形，每一层中又包含多个元素。通过球形结构，体现IPS的包容性、灵活性、不断发展性；通过多层次多元素结构供不同的组织找到共享元素并建立连接。

**金融资源(Financial resources):** 关注资产的来源和类型以及资产规模。

**资产使用(Use of assets):** 关注如何管理和使用资产、其业务范围和运营模式。

**治理(Governance):** 关注治理安排、各方关系、计划生存时限、组织化的形式。

**行动与表现(Practices and behaviours):** 关注组织的日常运营，及与相关方的互动关系。

**慈善相关性(Relevance):** 组织关注的领域，及对自己的角色、功能定位。



## 4 欧洲组织化慈善分析框架 (3/4)

### 金融资源

- 资源类型：
  - 按途径分：捐赠、自我造血和其他收入。
  - 按源头分：家庭，公司，个人，公共资源等。
  - 按形态分：现金、股票、土地、艺术品等。
- 资产规模：预算、捐赠额、支出。

### 资产使用

- 各类资金资助
- 人工费
- 非资金支持：智力、宣传、技术支持等。
- 与使命和战略相关的支出
- 运营、筹资、项目管理费

### 治理

- 治理安排：治理结构、人事任命等。
- 计划生存时限：永久/有时限
- 组织化形式：独立出资、合资、企业出资，或其他形式。
- 法律主体：基金会，信托，公司，非政府组织，无限制。

## 4 欧洲组织化慈善分析框架（3/4）

### 行动及表现

策略、学习、评估、反思、协作、多样性、包容性、透明度、风险承担能力

### 慈善相关性

- 角色定位：探路者、催化剂、议题设定者、号召者、创意实验室、知识生产者、其他
- 功能定位：维护价值观和资产、影响个体（社会影响）、影响群体（社会变革）、改善社会结构、重构社会（系统性变革）
- 关注的领域

## 5 财务概况

- EFC近三年非限定性资助和会费占比逐年增加，项目资助占比显著降低；员工薪酬在总支出中占比始终最高。

| 收入（万欧元）   | 2016年 |        | 2017年 |        | 2018年 |        |
|-----------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 总额        | 470   | 100.0% | 378   | 100.0% | 374   | 100.0% |
| 项目资助      | 189   | 40.2%  | 115   | 30.4%  | 102   | 27.3%  |
| 非限定性资助    | 88    | 18.7%  | 99    | 26.2%  | 113   | 30.2%  |
| 会费        | 103   | 21.9%  | 88    | 23.3%  | 98    | 26.2%  |
| 其他        | 90    | 19.2%  | 76    | 20.1%  | 61    | 16.3%  |
| 支出（万欧元）   | 2016年 |        | 2017年 |        | 2018年 |        |
| 总额        | 470   | 100.0% | 447   | 100.0% | 332   | 100.0% |
| 网络项目成本    | 103   | 21.9%  | 41    | 9.2%   | 47    | 14.2%  |
| 员工薪酬      | 232   | 49.4%  | 207   | 46.3%  | 170   | 51.2%  |
| 运营及核心项目成本 | 135   | 28.7%  | 199   | 44.5%  | 115   | 34.6%  |



## 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](http://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。