

# 案例 | 联合打造多元可持续的 行业基础设施生态



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

# 本文背景及主要内容

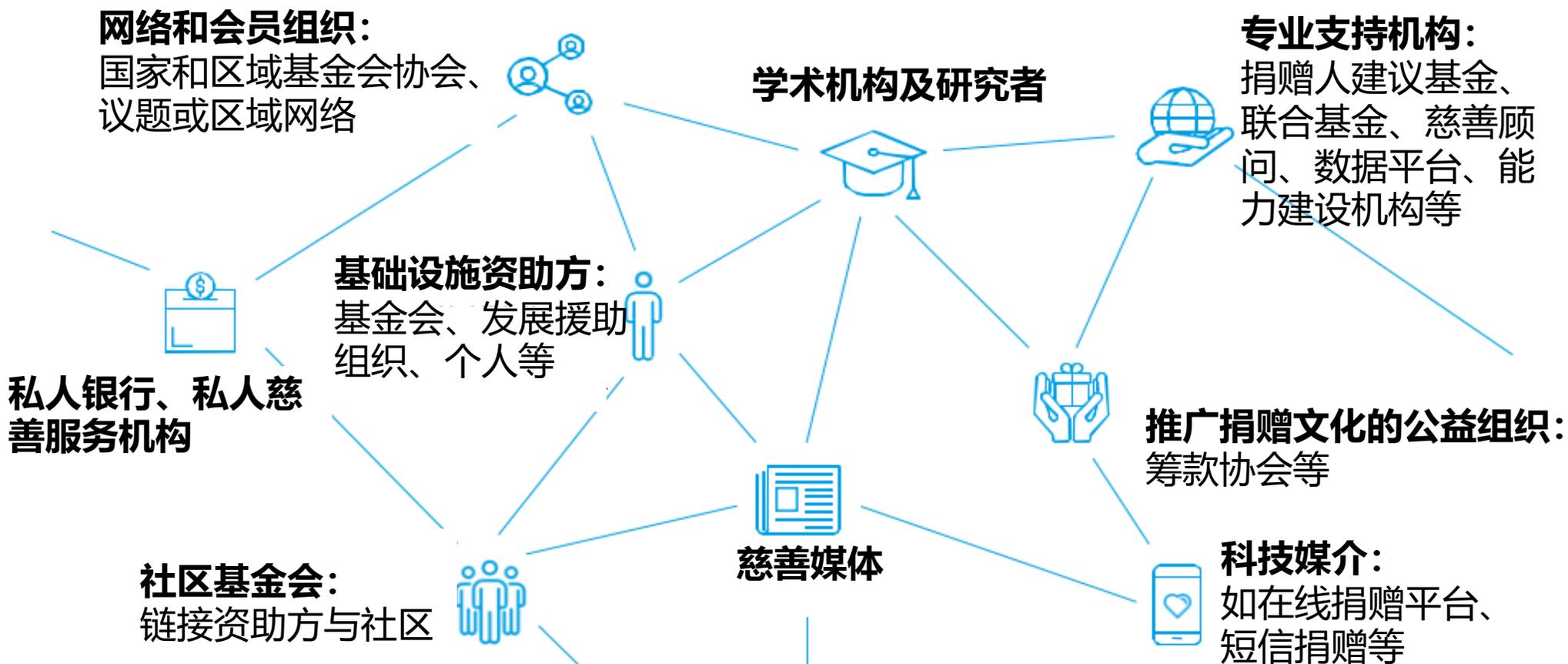
- 全球资助者支持计划（Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, 下文简称WINGS）是由来自全球40个国家约100个公益组织和公益行业基础设施机构所组成的网络，网络旨在加强、促进全球公益事业和社会投资的发展。
- 本文写给所有希望了解如何推动公益行业发展的资助者们。“作为有远见的资助者，我们都希望加强资助工作的影响力和可持续性，而资助行业基础设施建设则当是其中的核心任务。” WINGS相信，**资助者可以联合起来、将资助行业基础设施建设作为战略目标**，以寻求更大范围的可持续发展、影响力的杠杆效应，并降低资助风险。
- 本文主要内容：
  1. “公益行业基础设施” 的定义
  2. 行业基础设施的类型与功能
  3. 资助行业基础设施的必要性与紧迫性
  4. 给资助者的行动建议
- 更多信息请参考原文：<http://wings.issuelab.org/resource/unlocking-philanthropy-s-potential.html>

# 1. “公益行业基础设施”的定义

- WINGS在本文定义中的“公益慈善”，涵盖各种为公共利益进行私人资源分配的形式，包括（1）以企业、家族或社区为基础的基金会和基金；（2）个人捐赠和机构资助，无论捐赠的是现金、实物或时间；（3）社会投资，无论是投资于组织发展还是量身定做的项目资助。
- WINGS更倾向于使用“**公益行业支持生态系统**”（philanthropy support ecosystem）来代替“**公益行业基础设施**”（philanthropy infrastructure）这个概念，以更好的体现出行业的复杂性，多样性、动态性。（本文在编译中仍采用“基础设施”，以方便国内同行理解。）
- 这个生态系统由组织和个人组成，包括公益组织的支持机构、这些支持机构的资助方、独立专家顾问等。各方共同创造有利环境促进公益事业发挥潜力，是行业的开拓者、推动者和加速者。他们共同形成公益行业的反应能力、构建富有弹性的公民社会，从而实现可持续发展和社会变革。
- 同时，这个生态系统也需要资助和支持，以不断促进公益事业的发展、催化社会影响——包括提高透明度和确保有效决策的数据、促进有利外部环境的研究倡导、链接捐赠者和受益人的技术、各种能力建设活动、建立社会信任的标准体系等等。

## 2. 行业基础设施的类型与功能 (1/2)

- 下图展示了行业基础设施生态系统中不同形态和功能组织。现实中，各方之间的连接会更密集，且因地区、领域而有差异。



## 2. 行业基础设施的类型与功能 (2/2)

### 支持对象

- 个人捐赠
- 社区/草根组织
- 资助机构

### 支持内容与方式

- 提供交流平台：如同辈学习、行业交流
- 提高行业体量：如促进捐赠
- 能力建设工具：如知识、领导力
- 提升领导力：如新思维、创新
- 创造有利环境：如倡导、发声、促进行业规范
- 建立标准：如提升行业公信力

### 支持目标

- 社区层面：为长期的可持续的发展建立社区资源
- 区域层面：利用更多更好的资源来解决区域具体问题
- 国家层面：确保公益行业发展的整体运作环境，包括监管、标准制定、支持服务的可及性等
- 全球层面：连接全球的公益慈善参与者、实践和文化，连接捐赠者和受益人，对全球慈善发展产生积极影响

### 3. 支持行业基础设施的必要性和紧迫性 (1/3)

#### □ 发掘公益事业潜力的机会

- 当下，公益领域比以往任何时候都**更加多样化**。公益的新形式、超越传统基金会结构的公益组织形式也在不断涌现。行业基础设施需要足够多样化，才能应对这些不断变化的趋势。
- **个人捐赠将比机构捐赠更快速的发展**。科技进步使各种新的捐赠方式成为可能。慈善援助基金 (Charities Aid Foundation) 估计，到2030年，全球将有多达24亿人加入中产阶级。如果他们只捐出0.5%的支出（相当于韩国现有人均捐赠的水平，美国现有人均捐赠的三分之一），每年可产生3190亿美元的资源。各类筹款人协会、在线捐赠平台和其他致力于促进捐赠的组织，将是实现这一潜力的关键所在。

### 3. 支持行业基础设施的必要性和紧迫性 (2/3)

#### □ 行业基础设施生态分布不均，缺乏可持续性

- 行业基础设施领域的发展仍然不平衡，最缺乏基础设施的地方也是最需要的地方。我们需要更多的**地区性和细分领域的基础设施机构**，以相应行业更具体的需求。
- 即使在公益行业相对成熟的国家和地区，基础设施的可持续性和清晰度都不足，主要是因为**缺乏长期、系统性的支持和布局**。在全球范围内，72%的慈善支持型机构面临可持续发展的挑战。而且，在全球的某些地区，有关慈善支持生态系统的讨论尚未开始。

### 3. 支持行业基础设施的必要性和紧迫性 (3/3)

- 在大多数国家，行业基础设施的主要资助者往往仅集中在少数几家基金会，且很难上升到基金会的核心业务。**支持基础设施建设是所有资助者的责任，也能使所有资助者受惠：**
  - 从自身利益出发，所有资助者都可以从更有利的生态环境中获益。
  - 通过创造新资源和确保现有资源得到更好的利用，提高公益组织及其支持的社区的可持续性并撬动影响力。
  - 社会发展趋势是以本地化为基础的。强有力的本土支持生态系统能更好的支持本地公益力量，实现地区性的跨部门合作，释放本地资源。
  - 捐赠能够更好的促进公众与公益行业之间建立信任资本，是公众关系公共利益、参与公共事务的重要途径。
  - 基础设施机构也需要改变人们对其工作的看法。他们需要重新思考自己的角色，更好的展示其影响力，讲述更鼓舞人心、更吸引人的故事。它们还需要加强彼此之间的联系和合作，避免重复性工作，提高合作有效性。

## 3.1 北美地区公益行业基础设施发挥作用的典型例证

- WINGS于2014年发表的研究报告显示，**有社区慈善基础设施组织的地方，创建的社区基金会是没有基础设施的地方的9倍。**以莫特基金会在罗马尼亚的资助伙伴平台型机构“社区关系协会”（Association for Community Relations）为例，在成立10年的时间里，它推动建立了16个社区基金会，覆盖罗马尼亚46%的人口。
- 慈善协会通常在**帮助公益组织争取更有利的政策环境发挥了重要作用。**例如，2001年至2007年间，加拿大慈善基金会(PFC)为私人基金会争取到上市公司捐赠的免税资格。在此之前，只有国家认定的慈善机构才有此资格。研究表明自2007年新法律通过以来，上市证券公司的捐赠额大幅增加。
- 基础设施机构还可以**协作解决法规或立法方面对慈善组织的挑战。**例如，在基金会理事会(Council on Foundations)的指导下，TechSoup与数家基金会合作，设计了一个行业共享的等值确定过程，以回应2001年后美国政府对从事国际捐赠的基金会提出的要求。目前，NGOSource已连续第五年完成近5000项等值判定，并为国际慈善事业提供了超过10亿美元的支持。此外，通过NGOSource的共享，节省了该部门约等同于46年的花在重复尽职调查上的劳动支出。

## 4. 给资助者的行动建议 - 定位自身角色 (1/2)

- 第一步：在开始支持行业生态系统之前，整体考虑自身的作用和角色：
  - 我如何撬动更多的外部资源，为我关心的社区和事业服务？
  - 我的工作如何能产生倍增效应？
  - 我如何能提高现有资源的影响力，包括我自己和合作伙伴的资源？
  - 我如何提高工作的可持续性，以更好的建设可持续和资源丰富的社区？
  - 在支持伙伴的过程中，我如何降低自身风险？
  - 我如何降低伙伴的依赖性，并通过更加多样化、本地化的资源来提高他们在本地的合法性、可持续性？

## 4. 给资助者的行动建议 - 定位自身角色 (2/2)

□ 第二步：从具体项目层面，考虑自身的作用与角色：

- **在社区层面**，我是否可以通过支持社区公益活动，帮助社区在长期内变得更自治、更可持续，从而提高他们的筹款技能、建立和利用当地资源的能力？
- **在全国或区域层面**，我能否为更有利的行业环境投资？包括法律法规，行业标准，和提高服务的可及性。有哪些慈善协会和基础设施机构可以支持/培育？
- **在跨区域层面**，我能做些什么来帮助连接不同地区的公益参与者、实践和文化，架起捐赠者和受益人之间的桥梁，并积极影响行业发展？
- **在议题层面**，我是否可以资助那些针对某一特定议题的网络？例如，如果我正在努力应对气候变化，我是否可以投资于相关的网络和组织，以提高资助者们对这一议题的认识？

## 4. 给资助者的行动建议 – 如何开始

- 首先，要让理事会和员工参与到思考和讨论中来。回顾基金会已有的项目，思考如何让它们相互联系产生合力，并考虑如何将支持公益行业发展纳入机构战略和变革理论里。
- 考虑基金会要提供什么样的资金。核心资金资助能使被资助组织发展创新、机构远景和有效地履行使命。
- 行业基础设施的工作并不是立竿见影的，其成效和影响力往往需要相当长的时间才能显现出来。这就要求资助者具备长远目光和资助的耐心，向资助伙伴提供必要的工具和激励措施，并记录它们的成长，更好的监测和评估成果。
- 行业基础设施的资助要保持协作的心态（例如考虑联合资助），以避免重复投资和不必要的竞争。同样，也需要鼓励资助伙伴之间的合作。

## 4. 给资助者的行动建议 – 可以做什么 (1/3)

- 将支持行业支持系统纳入资助战略。资助者可以通过发展社区公益或帮助建立、加强结构化的本土支持生态系统来实现。
- 专注某个特定的项目领域。可以专注于支持基础设施领域，也可以使之成为更广泛的公益项目的一部分。
- 积极的参与资助伙伴的成长并为其提供资金。资助者可以通过参与治理、直接资助来支持已有的基础设施机构，对于行业空白的领域/地区也可以发起新的基础设施机构。
- 分享专业知识，以及提供非资金支持。资助者可以为同行开发知识和工具、分享数据和自己的经验教训，还可以促进公益行业与政府、商业部门的联系，增加协作效应和实物支持。
- 将合作视为实现社会使命的关键途径。通过建立协作平台和联合资助创造倍增效用，建立持久的工具支持更多同行。已有的实例包括欧洲基金会网络 (Network of European Foundations)、亚洲慈善圈(the Asian Philanthropy Circle)、全球对话 (Global Dialogue) 和共同影响 (Co-Impact) 等。

## 4. 给资助者的行动建议 – 可以做什么 (2/3)

### □ 社区层面

- 加强本地社会组织的筹资能力，并提供相关技术支持，建立社区自治；
- 鼓励并配合本地社区的行业机制发展（如建立社区基金会），充分利用本地资源并引导其它资源发挥作用；
- 支持平台组织，从而帮助社区和当地的社会组织获得资源，例如支持在线捐赠平台；
- 支持或帮助建立一个基础设施机构。

### □ 地方和国家层面

- 支持促进捐赠文化的活动和倡议。包括，在传统捐赠形式的基础上，打造能够发挥本地环境优势的捐赠文化；
- 支持为公益事业和公民社会创造有利环境的项目，并建立基础设施机构的长期能力；
- 帮助建立数据系统、信息系统等；

## 4. 给资助者的行动建议 – 可以做什么 (3/3)

- 绘制现有公益行业基础领域生态图，以帮助资助方了解这些组织对行业的增值作用并识别潜在的机会；
- 通过建立共同基金来联合资助行业发展。例如，合作的基金会拿出预算的1%来建立一个共同基金。

### □ 在国际层面

- 支持为慈善事业创造有利国际环境的举措，包括跨境捐赠；
- 促进在不同国家之间分享和学习最佳实践；
- 对于国际资助者，以援助可持续性为目标，即支持更多在退出之后仍可以继续为本地社区创造资源的基础设施。

## 4. 给资助者的行动建议 – 与基础设施机构合作

- 基础设施机构本身也是行业支持的一部分，更可以成为基础设施支持和资助的重要合作伙伴。
  - 基础设施机构可以通过研究和知识生产来贡献于行业。例如通过案例研究、知识生产来分享指标、证据和经验；绘制基础设施领域生态图来帮助行业识别空白等。
  - 捐赠人的教育者、顾问和学者可以发挥重要作用，将公益行业发展纳入他们的课程，并使之成为他们所倡导的标准的一部分。
  - 基础设施机构能够、也应该更好地理解 and 展示他们的工作成效。WINGS 为此开发了全球通用评价系统“4C评级工具（Global Scale Rating Tool）”，从容量（Capacity）、链接（Connection）、能力（Capability）和信誉（Credibility）四个维度帮助基础设施机构理解自身的成效并将其可视化。（关于4C工具，更多详情可参考 [4cs.wingsweb.org](http://4cs.wingsweb.org)）



## 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”。

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。