释放慈善的潜能

搭建强有力的慈善支持生态系统，资助者能做些什么

“力挺慈善”运动（#LiftUpPhilanthropy）

WINGS
WORLDWIDE INITIATIVES FOR GRANTMAKER SUPPORT

WINGS
WORLDWIDE INITIATIVES
FOR GRANTMAKER SUPPORT

全球资助者支持计划 (WINGS)是个由遍布全球 40 个国家的约 100 个慈善协会和支持组织组成的网络，其目的是加强，促进和引领慈善事业和社会投资的发展。

全球资助者支持计划(WINGS) 2018年5月出版

www.wingsweb.org
电 邮：info@wingsweb.org
电 话： +55 11 3078 7299
地 址：巴西圣保罗Faria Lima大街, 2391 - Cj 122

出版物作者：Benjamin Bellegy
协调：Benjamin Bellegy
编辑：Caroline Hartnell
设计：Heather Knight

翻译：高雪松
审编：吴伟明 付涛 汪璟

本报告经WINGS授权，由北京沃启公益基金会翻译，南都公益基金会资助。

目 录

1. 引言 …… 01

2. 慈善发展概览 …… 04

3. 为何现在比以往更需要一个强有力的慈善支持生态系统 …… 06

4. 为何慈善支持生态系统应该成为每个资助者的关注点和利益所在 …… 09

5. 资助者应该问自己哪些问题？ …… 11

6. 资助者参与的方式 …… 12

7. 资源 …… 17

8. 致谢 …… 17

1 引言

此指南专为资助者而写，即所有那些希望了解如何能够贡献于释放慈善潜力，以建设更有韧性、更可持续和更民主的社会的资助者。这是慈善支持生态系统（也称为慈善基础设施）的意义所在。慈善支持生态系统为社会公共利益开发和保护私人资源，构建民间社会和民主制度，帮助实现可持续发展目标。对于所有有远见的，想要其工作具有影响力和可持续性的资助者来说，这对其使命至关重要。

WINGS网络为愿意参加集体对话的资助者开发了本指南，共同讨论为何所有资助者都参与其中是重要且具有战略意义的。我们开发这本指南是因为这既是我们的专业所在，也是一个紧迫的需求。作为这个生态系统中各类行动者的全球召集人，我们有得天独厚的优势，能观察到大家工作的多样性和重要性，我们也看到了更多的资助者加入，既有明确的需要，也具有真正的价值。（希望通过我们的努力），有志于加强和推动公益慈善和捐赠的资助者，能够从以往的契约和/或好市民的思维，转向具有战略性愿景：寻求实现可持续性，扩大影响，减低风险。

> 我们需要与所有慈善家共商慈善基础设施的发展。一个强健的基础设施将帮助基金会相互间更有效地合作，以及与政府更有效地合作，从而带来更大规模的改变。
>
> **RICARDO HENRIQUES,**
> 巴西INSTITUTO UNIBANCO首席执行官

本指南将：

- 研究当前全球慈善事业的趋势，以及这些趋势如何让我们更加需要一个强健的“支持和发展的生态系统”
- 论证为何所有的资助者应该贡献于这一生态系统
- 建议资助者自我设问，而支持这个生态系统将为这些问题提供答案
- 建议具体的方法，资助者可通过这些方法，以个人或参与集体行动的方式，来帮助当地、区域及全球的慈善事业的发展。

指南也将证明，参与慈善支持生态系统，是让慈善更有利地支持可持续发展并促进民主制度和民间社会发展的一个重要手段。

对此生态系统的支持，应被视为一种投资而非一项支出。即使是以议题为导向的基金会也应该放宽视野，投资于慈善的整体发展。

“力挺慈善”运动（#LiftUpPhilanthropy）

WINGS发起这项活动的原因正是如此。活动受众是整个资助者社群，包括全球范围的私人基金会、慈善家个人和资助发展议题和人道主义议题的资助者。

主要目标在于：

- 提高资助社群对于慈善支持生态系统的重要性及慈善支持生态系统之于慈善的正面影响的认识。
- 在资助者以及更广的发展和民间社会部门中，对于这个话题加强战略上的反思和集体讨论。
- 增加对慈善支持组织的实物和资金支持，以助其发展，使其更好地促进整个民间社会特别是慈善的发展。

到目前已做了哪些事

- 2017年2月，慈善支持组织的资助者在墨西哥举办的WINGS论坛上聚首——这是第一次举办此类的国际会议——讨论如何加强全球慈善支持生态系统。会议的产出详情请见这里。
- 2018年3月，七十余位资助者在西班牙巴塞罗那集会，继续这一对话。正是在这一次会议之后，“力挺慈善”运动正式启动。
  会议的产出详情请见这里（长文版）和这里（短文版）。
- 2018年6月期的 ***Alliance*** 杂志包含了一篇以慈善支持组织为主题的特别报道，助力推动全球对话。

WINGS一直是这些行动的催化剂和推动者。这本指南的出版也是发展和强化全球慈善和捐赠的努力的一部分。

请加入“力挺慈善”运动与同行互动，推动对话。

我们怎样定义慈善？

WINGS网络相信——网络成员的多样性也证明——慈善包括了将私人资源用于公共福祉的所有分配形式；它的定义不局限于某一种模式或某一种捐赠文化。慈善包含：基金会和基金（无论它们是企业的、家族的或是以社区为本）；个人的捐赠和集体的团结机制（无论它们是捐赠现金、捐赠实物或捐赠时间）；社会投资（无论它们是对机构进行支持，还是根据特别需求进行资助）。所有这些不同的形式都有助于慈善的多样性、活力以及集体影响力。

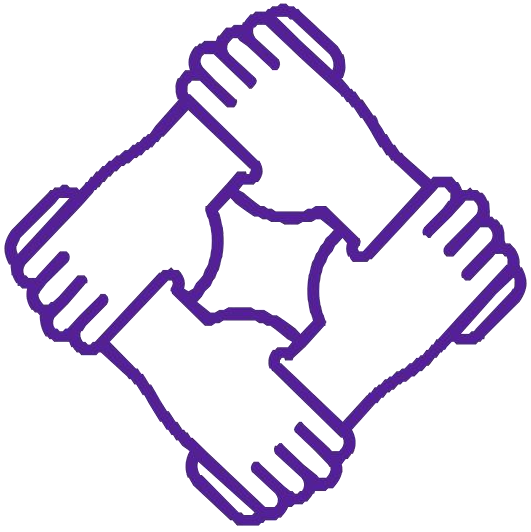
> 我们所有的资助经验都证明了：为资助制定清晰合理的规则，提供专业服务，基于研究进行决策，支持知识构建和专业发展，是取得长期的、系统性的积极改变的关键所在。这就是为何慈善发展、教育及文化一直是我们的核心支持领域之一。
>
> **OKSANA ORACHEVA,**
> 俄罗斯弗拉德米尔·波塔宁基金会，首席执行官

慈善支持生态系统是什么？

WINGS（在近来）更喜欢使用“慈善支持生态系统”或 “慈善发展生态系统”， 而不是“慈善基础设施”一词，因为这能更好地表达出慈善行业的复杂性和多样性，也体现了它作为推动社会变革的媒介所具有的积极能动的角色。这一生态系统由机构和个人组成，共同创造有利环境，帮助慈善事业去实现其潜力，同时克服所面临的挑战，把握领域内的机遇。这些机构和个人是慈善的开发者、促成者和加速者——包括慈善网络和支持机构、资助者，以及遍布在整个领域的各类顾问和专家——大家一起为慈善事业赋能，支撑起一个反应灵敏、富有韧性的民间社会，从而实现可持续发展和社会变革。

慈善行业的不断成长，需要对支持生态系统进行投资。正如我们在WINGS的出版物《一个强健的慈善支持生态系统是什么样的》中所指出的，实现公开透明以及知情决策所需的数据、为培育有利环境所做的倡导、培育捐赠文化的运动、将资助方和受助方连接起来的新技术、关于更好地利用现有资源的建议及相关能力建设、资助方协作的空间，以及在全社会建立信任的标准，所有这些都可以加速慈善行业的成长，催化它的影响力。

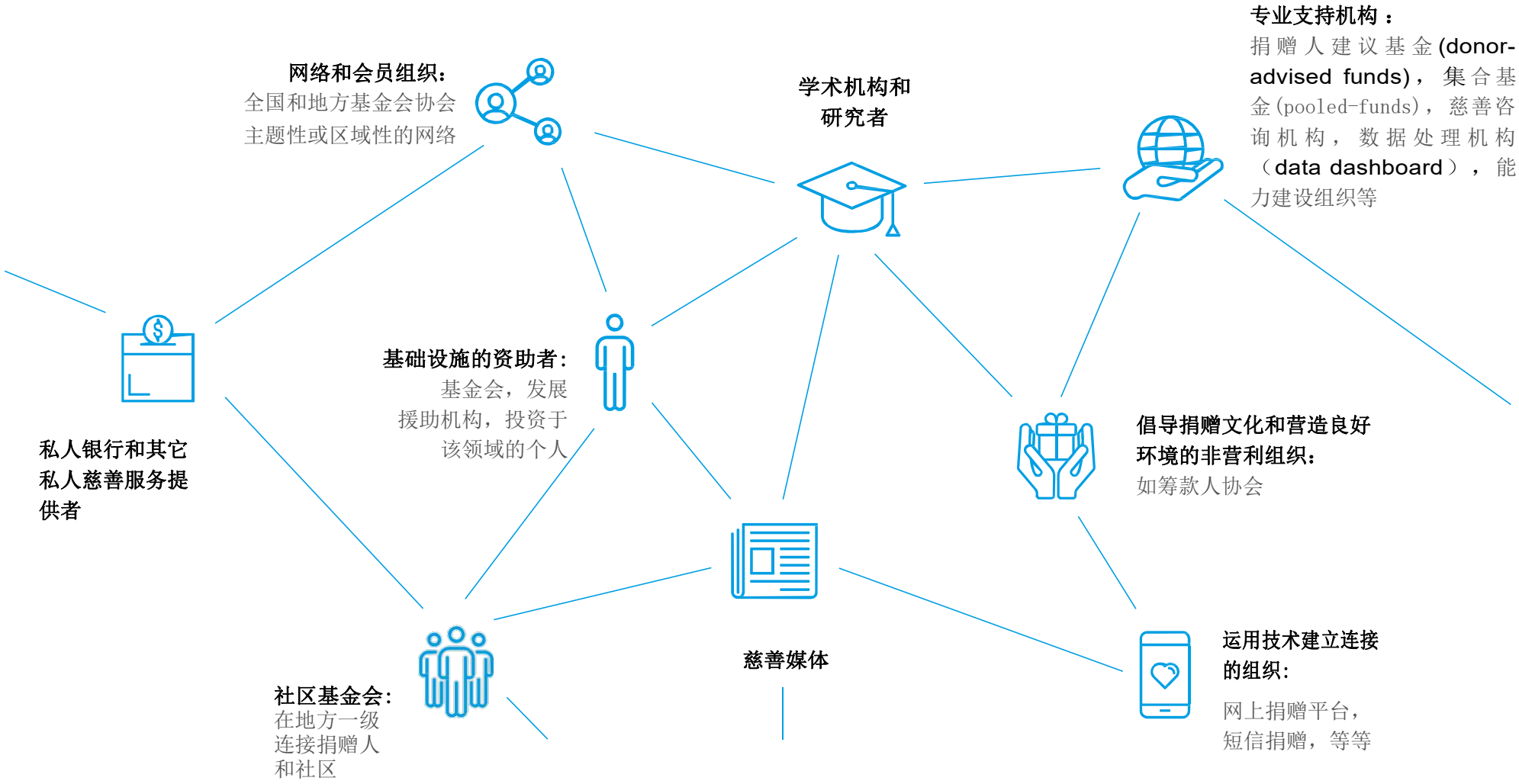
有关组成这一生态系统的组织和个人的更多细节——他们是谁，他们发挥的不同作用，将在下一页的图表中呈现。



2 慈善发展概览

谁是慈善事业的开发者、促进者和加速者？

所有那些贡献于慈善事业的成长、质量提升和多元发展的参与者
图中的连线是为图片显示而特意简化的，在现实中，它们更加密集，相互关联，且因地而异。



它们支持哪类慈善事业？

个人捐赠

社区/草根慈善

组织化慈善（基金会）：
企业型、家族型、运作型、资助型

它们在做什么？

提供交流斡旋的空间（同伴学习，协同作用，分享解决方案，建立连接）

扩大慈善事业规模（倡导捐赠）

能力建设（工具、知识、领导力发展）

引领思潮（新想法、创新、挑战成规）

构建有利环境（倡导、集体发声、完善法律法规和激励机制）

树立标准（加强问责，建立信任）

为何有此需要？

- **社区层面：**为长期可持续发展开拓社区资源
- **领域层面：**为特定议题动员更多更好的资源
- **国家/地区层面：**确保适合慈善事业繁荣发展的总体环境，包括适当的规制、高标准的设立以及广泛的支持服务
- **全球层面：**连接全球范围内的慈善行动者、公益慈善实践与文化，连接捐赠人和受益人，积极影响全球慈善框架

整体目标是什么？

- **建立更强健、更可持续的民间社会，实现可持续发展**

3 为何现在比以往更需要一个强有力的慈善支持生态系统？

生态系统的建立关系重大。 一方面是巨大的挑战，世界多地都有巨大的未得到满足的社会需求，而民间社会空间的萎缩则带来严峻的挑战。另一方面也拥有很大的机会，新的慈善参与者正在进入，能增加各种类型捐赠的机遇也很多。

> 认真对待可持续发展目标中关于发展伙伴关系的原则，社会捐赠部门需要开始认真考虑中介组织或基础设施组织的可持续性。
>
> **NOHA EL-MIKAWY**
> **福特基金会中东和北非地区办公室区域主任，埃及**

为什么慈善支持生态系统很重要

- 它有助于为慈善事业的有利环境创造条件，并为资助者降低风险
- 它有助于与民间社会空间不断缩小的趋势做抗争
- 它支持慈善事业发挥其潜力，建立民间社会和民主制度，实现可持续发展目标（SDGs）
- 它帮助资助者做出明智的决策，并帮助促进他们工作的影响力
- 它有助于提高民间社会组织/非政府组织及其支持的社区的可持续性
- 它加强了地方主导性（local ownership），并有助于产生新的本地资源
- 它能促进制度的公开透明和问责

全球性的挑战

根据DoSomething.org的统计，世界上近一半人口（超过30亿人）每天的生活费不到2.5美元。 超过13亿人生活在赤贫之中——每天不到1.25美元。全世界有10亿儿童生活在贫困之中。

这些需求如何满足？新兴市场国家经济的快速增长，加深了世界许多地区的社会弊病和不平等现象。国家预算的减少和可持续发展目标面临的资金缺口，都意味着现在比以往任何时候都更迫切需要私人资源。问题的规模、严重性和复杂性都要求资助者之间加强合作。可持续发展目标框架和越来越多的合作倡议（联合基金等）反映了促进可持续发展的领域内和跨领域合作的全球愿望。要求慈善捐赠产生更大影响的压力也越来越大，影响力的扩大有助于提高解决世界重要问题的能力。

慈善事业面临的挑战

对跨境捐赠的限制，抑制了慈善事业促进全球发展的能力，同时由于全球多地政府的限制和社会空间的萎缩，使得为慈善事业提供强大而有利的环境变得极为必要和迫切。在各个层面上，慈善支持组织对于倡导更有利的环境方面都发挥着关键作用 —— 这种重要性在当前背景下只会变得更为突出。

从更广义的层面上来说，鉴于当今世界文化、经济、环境、社会和政治挑战的复杂性，慈善支持生态系统在“新兴系统”和“更先进/更老的系统”中都至关重要。如果不对慈善生态系统进行投资，将会使一个羸弱的民间社会长期存在，在日益复杂的世界中越来越无法应对挑战。

释放慈善事业的潜力的机会

慈善领域比以往更加多样化。慈善事业的新形式正在兴起。例如，捐赠者在世时就做出捐赠的趋势越来越明显，我们也看到营利和非营利部门之间的界限越来越模糊，混合型的慈善组织形式越来越多，超越了传统的基金会的结构。慈善支持生态系统需要具有足够的多样性，需要专家顾问和支持组织的出现，以回应这一领域的不断变化。

几乎在所有地方，个人捐赠都比机构捐赠数量更多。通过技术进步可以实现在线捐赠、短信捐赠、众筹等新的捐赠方式。据慈善援助基金会的《为捐赠的增长奠定基础》报告的估计，到2030年将有多达24亿人加入世界中产阶级的行列，如果他们仅仅捐出个人支出的0.5%（这大致相当于韩国人的捐赠支出或美国人捐赠支出的三分之一），那么每年为公益慈善组织提供的资金就可能达到3190亿美元。筹款人协会、在线捐赠平台和其它专注于促进捐赠的组织对于实现这一潜力至关重要。

> 资助基础设施是一种不言自明的选择：如果你想运送货物你就建造一条道路，如果你想制造汽车你建造一个工厂...
> ...这样的例子不胜枚举。道路和工厂可能不像汽车和卡车那样有吸引力，但正是它们的存在，才使得后者的效率更高！
>
> **FRED MULDER**
> **英国资助网络创始人**

> 成立基金会中心的目的，是为了在这个（民间）空间被压缩的时代，创建有关慈善行业的公共信息，以此作为行业的最佳回应。那么，我们应如何利用当前的危机，驱动行业做出反应，为行业的共同利益而努力？
>
> **BRAD SMITH**
> **基金会中心主席**

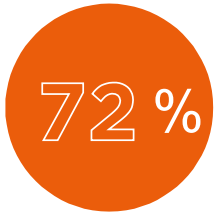
慈善支持生态系统：分布不均且缺乏可持续性

慈善支持生态系统的发展仍然很不平衡，在最需要它的地方却依然缺失，这是当前的一个大问题。 WINGS的研究表明，北美地区占全球慈善支持组织支出的80%，而亚太地区则不到4%。例如，中国和印度拥有增长最快的慈善部门，却没有任何形式的全国性平台、网络或召集人来连接大家、来让行业发声，或促成不同的组织以系统的方式相互学习。因此，迫切需要额外的资金，促使不断增长的慈善部门聚集在一起，发展本地建立的、属于自己的支持组织，以回应具体的情境和需求。

缺乏基础设施组织：这是（印度）所面临的首要问题。在企业界，一切都能落实到位，因为他们可以获得优秀的人才和资源。除非我们考虑并解决这些问题，否则我们无法释放（慈善事业）的资本和潜力。

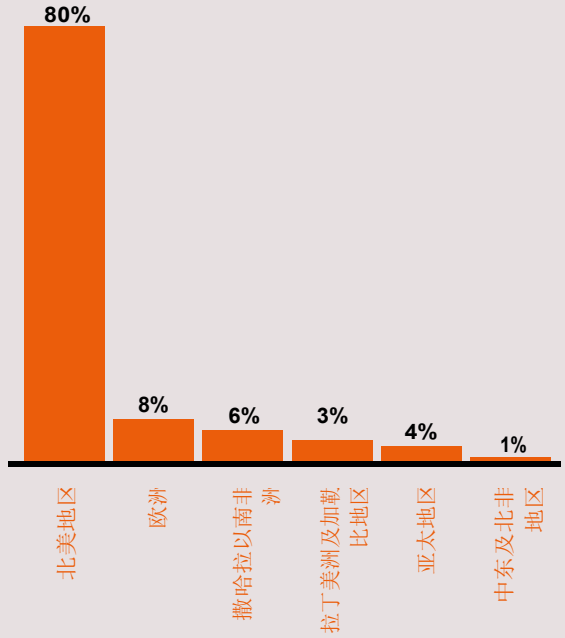
AMIT CHANDRA,
印度慈善家

慈善支持生态系统，在其历史较长的地区也缺乏可持续性和清晰的声音表达，主要是因为它倾向于以各自为政的零散方式发展。正如WINGS《慈善行业服务组织的全球新图景（2017）》中所述，在全球范围内，72%的慈善支持组织面临可持续性挑战。在某些地区，有关慈善支持生态系统关键性的对话尚未开始。



72%的慈善支持组织面临可持续性挑战

慈善行业服务组织2015年总预算的分布
按地区



4 为何慈善支持生态系统应该成为每个资助者的关注点和利益所在

慈善支持组织影响力案例

尽管慈善支持组织的影响通常是无形的和长期的，但却是至关重要的，如以下这些例子所示：

- 2014年发布的WINGS研究报告表明，在有基础设施组织支持社区慈善的情况下，创建的社区基金会的数量比起没有基础设施组织支持的情况下要多出9倍。例如，罗马尼亚社区关系协会在其存在的10年中促成了16个社区基金会的建立，现已覆盖该国46%的人口。此外，罗马尼亚每月平均个人捐款额从2012年的4美元增加到了2017年的5.5美元。

- 通过非常有效的创新手法，“捐赠星期二”运动（#GivingTuesday）为公益慈善募集了数亿美元——仅2017年就在150个国家募集了3亿美元。

- 慈善协会通常易于获得有利的国家法规例如税收优惠政策的支持。例如，2001年至2007年，加拿大慈善基金会（PFC）成功地为私人基金会争取到与公共慈善机构公平竞争的资格，可以作为上市证券公司捐赠的接受者；在此之前，捐赠者只有捐给公共慈善机构才有资格获得资本利得税的抵扣。研究表明，自2007年通过新法律以来，上市证券公司的捐赠有大幅增加。

- 支持组织也可以合作来应对监管或立法挑战。例如，在基金会理事会（Council on Foundations）的指导下，科技浓汤（TechSoup）与基金会合作设计并实施了一个共享的“等同性认定”（Equivalency Determination）流程，以满足美国政府2001年后针对基金会进行国际资助所做的要求。现在已经是该流程实施的第五年，NGO之源（NGOSource）完成了近5000个“等同性认定”，对美国基金会所做的超过10亿美元的海外捐赠提供了支持。此外，NGOSource也因其共享性特征而为慈善部门节省了大约46年的劳动力投入，否则这些时间将花费在重复的尽职调查过程上。

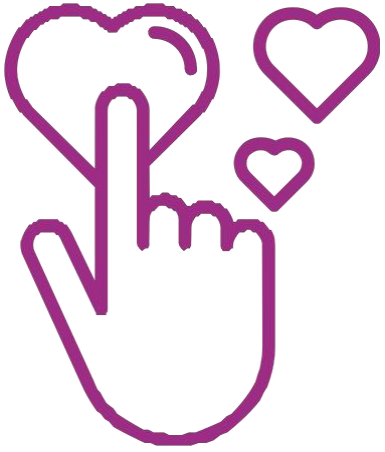
2007至2009年，我们为中国非营利组织的第一个孵化器——NPI 公益组织孵化器提供了三年的资助……五年之内，非营利组织的情况发生了彻底的改变——大批新的草根公益组织出现并开始显示其影响力。

彭艳妮，
南都公益基金会秘书长，中国

9x

在有基础设施组织支持社区慈善事业的情况下，会创造数量多出9倍的社区基金会

资助者经常不把慈善行业的发展当作是一个战略问题。慈善支持生态系统鲜为人知，它在实现变革方面的作用很少被人理解。 慈善支持生态系统中的主要参与者大多是由一小群基金会建立和维持的，这些基金会在其核心项目之外提供这种支持。支持慈善生态系统这种工作几乎不被其捐赠者定义为战略领域。大多数资助者会认为，他们的职责不在于支持这一领域，并且这不符合他们的项目重点。对他们而言，如果对慈善生态系统提供了支持，则可能仅仅将其视为一个好公民的姿态，而非一项可以用来扩大影响、提高项目的可持续性、创造一个有利的政策环境并降低风险的战略投资。



但投资慈善事业的发展不应成为少数资助者的小众活动；所有资助者都应该考虑：

- **为了自身利益**，从更有利的运作环境中受益。对于国际资助者而言，这是在跨境捐赠受到限制的情况下降低风险的关键方法。
- **发挥影响力并提高民间社会组织/非政府组织及其支持的社区的可持续性**，既可通过创造新的私人资源，也可通过确保更好地利用现有资源。如果我们想认真地实现可持续发展目标，我们就必须认真加强民间社会和慈善行业。
- **为社会发展的新模式做出贡献**，在地的中心、更多的由当地领导的发展行动、以及更多跨部门的合作是新模式的基石。同样，所有这一切都只能通过强大的国内支持生态系统来实现，以帮助发挥私人资源在促进社会福祉方面的巨大潜力。
- **在本质上把它当作是一项有价值的事业**，捐赠行为是民主的关键要素。捐赠帮助建立信任和关系，是民众参与社会活动的重要途径。

对基础设施的投资与对公共部门或私营部门的投资一样至关重要。如果缺少对基础设施的投资，非营利部门就会面临透明度不够和问责不足，有效性和多样性降低，最重要的是，影响力会变小的风险。

> **我们相信加强非洲慈善事业支持系统的重要性……要深刻认清这一点，就需要找到具有公信力且可以鼓励同行的慈善领袖。还需要具体案例来说明合作的影响力。**
>
> **JOSEPH OGUNTU,**
> **肯尼亚SAFARICOM基金会主席**

慈善支持组织在改变人们对其工作的看法方面也要发挥作用。它们需要重新思考自己的角色，提高自己展示影响力的能力，并创造出更具启发性和吸引力的叙事。它们还需要提高彼此的联结和协作水平，以避免重复投入，从而更有效地协同工作。

5 资助者应该问自己哪些问题?

资助者之所以投资发展慈善和捐赠事业，原因有很多。 支持慈善基础设施领域，也许能为以下这些总体性问题提供答案：

- 除了我自己的资源之外，我如何为我所关心的社区/议题/地理区域撬动更多资源?
- 我的工作如何产生倍增效应?
- 我如何帮助催化现有资源的影响力？包括我自己的资源，以及其它资源。
- 我怎样提高工作的可持续性，为构建可持续的和资源充足的民间社会做出贡献?
- 在支持我的伙伴的过程中，我怎样减少自己的风险?
- 我怎样降低伙伴的依赖性，并通过更多样化的本地资源来提高伙伴在当地的合法性?
- 我如何确保同行和我自己真正从我们运营和发展所需要的一系列服务和支持中获益?

更具体来说：

- **社区层面：**我是否可以通过支持社区慈善的方法，来帮助我所支持的社区提高筹款技能，利用当地资产并建立自己的本地资源，从而使社区在长期内更加自主和更具可持续性?
- **地方或国家层面：**我可否投资我自己的国家及我工作的国家中那些致力于推动慈善事业蓬勃发展所需的整体良好环境的行动者？这一良好的环境包括恰当的法律法规、高标准的设立以及广泛的支持服务。我可否支持有利于促进国内慈善事业发展的慈善协会和支持性组织的出现?
- **国际层面：**我可以做些什么来推动将全世界的各类慈善行动者、慈善实践和慈善文化联结起来，连通捐赠者和受赠者，并积极影响慈善事业的全球框架?
- **主题层面：**我可以投资于那些为了某一特定议题而争取更多支持的网络吗？例如，如果我正努力应对气候变化，我是否可以投资于那些在资助者社群中提高相关意识的网络和组织？也可以是在特定的地理区域，例如为巴西的气候议题筹集资金。

6 资助者参与的方式

如何开始

对资助者来说——无论是基金会、个人慈善家、企业，还是发展机构——必不可少的第一步都是要让理事会和员工参与，思考自身为慈善事业发展做出贡献的潜力。一些资助者可能已经支持了不同层次的不同项目和组织，但还未将这些操作联系在一起。可以先看看已经做了什么；寻找连接点和进一步行动的机会；并考虑如何将慈善事业的发展纳入你们的战略和变革理论。

资助者也有必要考虑一下，提供哪一类的资金支持。核心资金对于支持组织至关重要，因为它允许受助组织进行创新，形成机构的愿景，并有效履行其使命。这些组织工作的一个共同特点是，大多数的结果需要很长时间才能显现。因此，投资于慈善支持生态系统的资助者必须采取长远眼光，运用包括提供工具和激励措施等各种手段，来鼓励支持组织记录其影响力。同样重要的是要与贵组织支持的慈善行业服务组织合作，评估贵组织一直以来所取得的成果。

对于那些致力于推动一个良好运作的慈善支持生态系统的资助者而言，需要一种协作的思维方式——这是理事会和员工之间需要讨论的另一个话题。资助者在建立新的网络和组织时，需要协同一致，避免重复和不必要的竞争。出于同样的原因，它们需要鼓励支持组织间的合作。还可以考虑创建集合基金，来支持国家或全球层面的慈善行业发展。

> 创建和维护强大的基础设施，并不是一个能单独解决的问题，而是一个永无止境的过程，这一过程对于培育和维持一个强大的慈善和非营利部门以及充满活力的民间社会至关重要。
>
> **RIDGWAY WHITE**
> **美国查尔斯·斯图尔特·莫特基金会主席**

该做什么

资助者可以单独地或联合采取多种行动来加强慈善支持生态系统。

- **将慈善行业发展纳入可持续的长期战略。**
  资助者无论是在国内还是国外进行资助，都可把开发当地私人资源作为一个关键因素，来保证它们所资助的行动者和项目得到长期的支持。比如说，这可以通过发展社区慈善事业，或帮助建立或强化全国性和结构化的支持生态系统来实现。这种方法可加以系统化，让慈善行业发展成为所有项目的关键要素。

- **创建特定的项目领域。**一些基金会制定了特定的国内和/或国际项目来发展慈善行业。这些项目可以仅针对慈善生态系统，也可以作为更广泛的加强民间社会的项目的一部分。

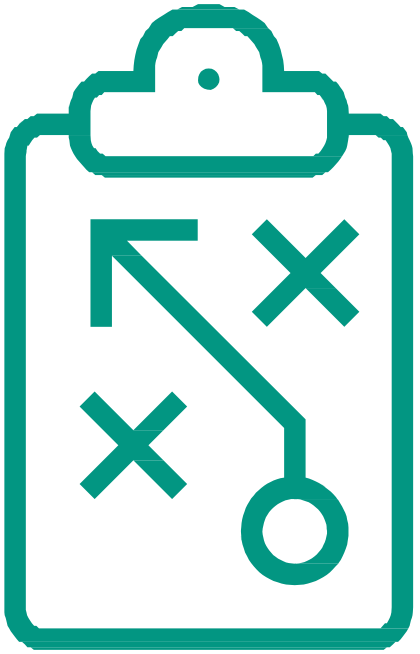
- **积极资助并参与。**资助者不仅可向支持组织提供资金，还可参与支持组织的治理。在需要时还可参与启动新的慈善支持组织。

- **分享专业知识和非资金资源。**资助者可开发新知识和新工具，并供同行使用；可分享数据和经验教训；还可促成原本不太可能的，如与商业部门的伙伴关系，从而促进协同效应和实物支持。

- **发展协作是实现社会使命的重要方法。**通过建立协作平台和联合基金，资助者受益于“乘数效应”，能发挥其影响力，建立持久的工具，使同行依照相同的路径受益。“欧洲基金会网络”（Network of European Foundations）、“亚洲慈善圈”（Asian Philanthropy Circle）、“全球对话”（Global Dialogue）和“共同影响”（Co-Impact）是几个很好的例子，说明了协作怎样成为慈善界解决复杂问题的新范式。

有必要让更多资助者敏感地认识到发展基础设施的重要性，以产生更大的集合影响力。

AXELLE DAVEZAC,
法国基金会（FONDATION DE FRANCE）首席执行官



资助者可做事项的具体示例

社区层面

- 加强筹资能力，并提供其它相关技术支持，加强当地民间社会组织和社区自治
- 鼓励和支持社区慈善机制（地方基金，社区基金会，妇女基金，原住民基金等）， 利用当地资源并汇聚其它资源（侨民资金等）
- 支持帮助将资源带给社区和/或本地民间社会组织的平台和机构，例如在线捐赠平台
- 支持或帮助建立一个支持组织，从长远来看可以传播社区慈善事业和本地资源（参见上面提到的WINGS研究，研究显示了社区慈善支持类组织的
影响）

地方和国家层面

- 支持促进捐赠文化的活动和项目，包括认可传统的捐赠形式并在其基础上创造一种能够发挥当地优势的捐赠文化，就像慈善援助基金会在其报告《为捐赠的增长奠定基础》中所建议的那样。
- 支持那些为慈善和整个民间社会提供有利环境的项目，并建设慈善行业支持组织的长期能力。
- 帮助建立有关慈善行业及其对发展和民间社会建设的贡献的相关数据、信息和智力成果。
- 对现有慈善支持组织进行行业扫描。这样做是为了加强和促进慈善支持组织，改善它们的表现，并了解它们对慈善事业和捐赠的附加价值。WINGS已率先在拉丁美洲和印度展开了这样的调查，现已有初步结果可以分享。
- 创建一个集合基金，以支持慈善事业的发展。例如，基金会可以将其预算的1%用于建立共同基金。

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。
- 促进跨不同国家和地区的学习和最佳实践分享。
- 对国际捐赠者而言，建立有可持续性的基础设施，即使在援助结束后仍可以继续为慈善行业筹集资金。

> 作为为民间社会培育有利环境、开发长期资源并带来杠杆效应的一种方式，欧洲委员会国际合作与发展总署认为，我们有责任通过支持基金会网络来发展慈善事业。
>
> **ROSARIO BENTO PAIS,**
> **欧洲委员会国际合作与发展总署（DG DEVCO）基金会和民间社会部负责人**

如何进一步参与并支持慈善事业的发展？

- **加入“力挺慈善”运动，成为大使。**资助者可以积极参与推动慈善事业的发展，并帮助说服同行和自己的理事会，让他们了解资助慈善事业的重要性。与同行联系是协作和支持生态系统的好方法。

- **联系与您有连接的慈善支持组织，**并鼓励它们将这个话题添加到会议、特定工作组、专门活动等议程中。积极参与创建一群领导者，他们将引领对慈善发展问题的集体反思。

- **参与集体讨论，了解您的国家和/或您工作的国家存在哪些空白和机会。**这些地方的慈善生态系统是否多元、是否相互联系，以及是否强大？是否足以让所有的社会需求都能从每种慈善形式的特定价值中受益？

- **分享想法和最佳实践。**使用社交媒体、文章、个人对话和公共交流的机会，将这个话题带入更多资助者的议程，并为全球对话提供信息。您还可以与同行以及与WINGS一起分享您在支持慈善发展过程中可能已有的成功经验和失败教训。

支持组织起什么作用？

虽然本指南主要针对资助者，但慈善支持组织也是“力挺慈善”运动的战略合作伙伴，可发挥关键作用。

他们可以通过在社交网络使用“#LiftUpPhilanthropy”这一标签来参与支持“力挺慈善”运动，促进自己与同行和资助者的讨论，并与资助者合作以增加活动的可见性，例如组织联合活动（但同时要确保不要办成筹款活动）。

> 这不是入场费，不是睦邻友好政策；
> 这是对影响力的投资。
>
> **《投资于基础设施》**
> **致美国基金会的信，2016年5月13日**

支持组织之间的合作非常重要。如以下这几个例子所证明的，越来越多的行动正在让这个领域变得更加清晰开放，下面是几个例子：

- 在巴西，Instituto Phi和Instituto Rio这两家机构为了提高效率，已决定合并它们的活动。
- 在欧洲，欧洲基金会中心（EFC），欧洲风险慈善协会（EVPA）以及捐赠者和基金会网络（DAFNE）携手发起了欧洲首次“慈善大讨论”，倡导统一的慈善市场。
- 在WINGS发起加强印度慈善生态系统的行动之后，印度的慈善支持组织正在跟进讨论。
- DAFNE（欧洲）、联合慈善论坛（美国）或WINGS（全球）等网络，帮助支持生态系统的互联并促进该领域的协同作用。
- 在美国，2016年5月，22个美国支持组织的领导人致函1,400个基金会，敦促所有基金会“考虑将至少1%的拨款预算用于支持建立为非营利部门提供支撑的基础设施”。

支持组织将自己的经验和影响分享传播给WINGS，也是至关重要的。这种传播可以通过案例研究、文章或仅仅是分享指标、故事和例证的电子邮件。它们也可以参与更具雄心的活动，例如将它们所在层面的生态系统进行摸底了解，并考虑有哪些空白需要填补，或者针对所资助社区设计提高意识的小型活动——上述情况都要可告知WINGS，以确保全球可见性和协同性。

从事捐赠者教育的人、顾问和学者也需要发挥重要作用，把慈善发展纳入课程，并把它作为所推广标准的一部分。研究人员（包括那些关注有利环境的研究人员）可以更多地关注慈善支持生态系统层，将其作为整个图景的关键要素。

支持组织在理解并展示自己在发展慈善行业和捐赠方面的影响方面，能够且应该做得更好。它们可以使用4Cs工具来实现这一点。

由WINGS开发的4Cs工具——潜力、联结、能力和公信力——为慈善支持组织提供了基础，用于规划和评估它们想要带来的改变和确实带来的改变。4Cs是可应用于单个组织的一套全球通用的评估体系，能够帮助各组织理解它们工作所带来的改变，并展示和传播其价值。

WINGS的角色是什么？

WINGS将提供非现金支持，并确保这项工作在全球的可见性和清晰呈现。WINGS的议题小组“慈善基础设施2.0”及其资助者工作组（也参与了本报告的开发）将继续跟进并积极参与到后续步骤中。“力挺慈善”运动是WINGS即将推出的新战略的核心，我们将确保这项工作在未来几年的连续性。

如有以下情形，请您和WINGS取得联系：

- 如果您想加入本活动并打算积极参与其中
- 了解在某特定国家是否已经有进行相关对话和活动的计划
- 获取有关慈善支持生态系统的更多信息
- 为任何倡议或对话提供更多信息，以便将其与全球的活动联系起来，并使成果得到更广泛的分享
- 分享具体案例、影响力的例子、研究等
- 通过在WINGS博客上发帖子，来分享您的想法、反馈和经验
- 如果您有兴趣支持行业扫描调查、研究或其它项目，并希望与WINGS讨论这些想法
- 如果您想向我们提供有关此运动的反馈意见

人们似乎越来越意识到基础设施的重要性，这种认识已不再停留在“出了问题才知道其重要性”的想法上。加强这一意识是为整个慈善基础设施构建积蓄能量的第一步。

BARRY GABERMAN
WINGS退休荣誉主席

7 资源

- 知识中心：有关该领域及其发展状况的WINGS综合性全球图书馆
- **《聚焦基础设施：慈善行业服务组织的全球新图景》（2017）：** 是WINGS的“聚焦基础设施”系列的一部分， 可从知识中心 获取
- 《怎样才能形成强大的为慈善行业提供支持的生态系统》
  此文由WINGS编写，提供信息和关键讯息，带领资助者、慈善支持组织领导者和其他参与者思考如何发展基础设施并将其调试成为一个合适的生态系统。
- 《社区慈善事业如何转变权力？捐赠者可以做些什么来帮助实现这一目标》
  是Jenny Hodgson和Anna Pond写给想要“转变权力（#shiftthepower）”并加强社区慈善事业的资助者的报告。本报告将帮助有兴趣与所支持的社区一起发展基层慈善事业的资助者。
- **沟通与宣传：** 访问我们网站上的活动页面，参与“力挺慈善”运动
- **慈善援助基金会**（CAF）的《为捐赠的增长奠定基础》
- **基金会中心（Foundation Center）**：拥有全球最全面的有关美国慈善事业的数据库，并且也有越来越多的全球资助者及其资助信息被纳入其中。
- Alliance杂志发表于2018年6月的关于慈善事业开发者的特刊

8 致谢

WINGS首先要感谢我们的成员，特别是为本指南的开发做出贡献的“基础设施2.0”
议题小组，同时也要感谢资助者工作组、我们的合作伙伴Alliance杂志，感谢杂志让我们使用2018年6月刊中的一些资助者的引言，最后我们要特别感谢Lauren Bradford和Jen Bokoff 的支持。

WINGS 的资助方和支持者

WINGS 知识伙伴