

全球企业基金会发展概况



资助者圆桌论坛 (CDR)

2023年7月

本文简介

- 英国企业公民管理咨询公司（Corporate Citizenship，以下简称“企业公民”）成立于1997年，致力于促进负责任和可持续发展的商业，注册地在伦敦，业务遍及全球。企业公民持续关注和研究企业基金会，思考并探讨在企业慈善活动中，企业基金会作为一个在法律上的独立实体，到底具有哪些独特价值。
- 2013年至2018年间，企业公民管理咨询公司分别开展了三次全球企业基金会调查。调查发现，全球企业基金会的数量在增长，部分企业基金会正在创新战略，探索和研发具有社会效益、可推进社会变革，并且无法通过商业实现的产品和服务。虽然近年全球经济变化和環境不确定性对企业基金会发展造成影响，但调查结论依然具有借鉴性。CDR整理和选编三份产出的部分内容，供伙伴们参考。更多内容及案例见原文：
 - 《全球企业基金会观察》（Corporate foundations ——A global perspective）
<https://corporate-citizenship.com/our-insights/corporate-foundations-global-perspective/>
 - 《创变者：变化世界中的企业基金会》（The Game Changers : Corporate Foundations in a Changing World）
<https://corporate-citizenship.com/our-insights/game-changers-corporate-foundations-changing-world/>
 - 《创变者：企业基金会的未来》（Game changers:The future of corporate foundations）
<https://corporate-citizenship.com/our-insights/knowledge-series-game-changers-the-future-of-corporate-foundations/>

本文背景

- 企业公民分别于2013年、2016年和2017年在全球开展企业基金会调研，了解企业基金会发展情况，分析企业基金会如何利用自身独特资源解决社会问题。

2013年

- 了解全球企业基金会的整体情况，探索各地的企业基金会如何融入企业战略并参与解决企业业务优先事项和议题
- 关注内容包含：成立背景和发展历程；资助/运营的项目；资助的地域范围；与发起企业有关的业务活动；与发起企业的关系
- 调查对象为分布在英国、美国、亚洲、欧洲的21个企业基金会

2016年

- 基于前期调研，关注企业基金会的发展趋势和变化，分析并发现企业基金会在参与解决社会问题上的创新做法
- 涉及20多个国家、118人，其中70人来自企业基金会

2017年

- 基于前期调研，跟进企业基金会战略创新的进展和结果
- 涉及欧洲、亚太地区、南美洲、北美洲、非洲，62%的调查对象来自企业基金会

本文要点

- 本文主要介绍以下内容：
 1. 企业基金会的定义和分类
 2. 企业基金会发展情况
 3. 不同区域企业基金会发展趋势差异
 4. 企业基金会创变者的六个特质

1. 企业基金会的定义和分类

- 企业公民认为，企业基金会是企业为实现社区和社会投资目标，发起创立并提供资金支持的非营利机构。与企业社会责任部门不同，企业基金会在法律上是一个独立实体。

基金会的分类

资助型： 直接资助由第三方机构设计、执行和管理的项目

运作型： 自己规划并管理项目，与第三方机构合作实施

响应资助： 响应外界资助诉求

战略资助： 根据战略规划寻找资助项目

项目运作： 自己实地发起和实施项目

研究： 开展研究活动以贡献知识

基金会业务与创始企业的关联

基金会业务成果与创始企业无关

基金会参与创始企业的长期价值创造

2. 企业基金会发展情况

□ 2013年，企业公民对企业基金会运作进行调查和总结，又在随后两次调查中对部分情况进行跟进，形成企业基金会运作发展的整体观察。本部分主要介绍以下结论：

- ① 为什么创立
- ② 以什么方式运作
- ③ 与企业业务及创始企业的关系
- ④ 起到什么作用
- ⑤ 有哪些独特价值

2.1 为什么成立

- 不同国家政策要求、不同企业业务类型和变化，导致企业基金会在全球范围内表现出不同发展样态，但仍有一些共同表现：
 - 创始企业情况影响企业基金会运作。主要因素有：企业发展阶段、企业与各利益相关方的关系、企业创始人或首席执行官的情怀、企业员工兴趣、企业对于基金会角色和功能的期望；
 - 企业基金会成为企业慈善事业和社区投资的载体，帮助企业通过非商业方式表达自己的价值观；
 - 企业基金会被视为实施和管理企业捐赠的有效工具，即，使企业的捐赠结构和捐赠过程显得严谨，同时通过捐赠管理的系统性表达出负责任的态度；
 - 部分企业基金会承担企业社会责任部门的职能，实施在企业内部难以推进的计划；
 - 部分企业通过成立基金会，表明自己在慈善事业投入上的长期承诺；
 - 国家税收优惠并不是决定企业基金会登记成立的优先考虑项。

2.2 以什么方式运作

- 企业基金会通常采用两种方式实施项目：自运营，或提供资助。
 - 大部分企业基金会设有自运营项目，只是参与程度不同。选择自己运营则意味着需要考虑成本问题，此外，找到适合的合作伙伴，并建立战略伙伴关系，也是一项重要挑战。
 - 很少有企业基金会被动响应外部资助申请，选择提供资助的企业基金会大都是根据预先确定的重点领域和战略规划，主动创造资助机会。

2.3 与企业业务及创始企业的关系

相互独立模式

2013年, 42% 2016年, 27% 2017年, 24%

协同发展模式

2013年, 58% 2016年, 73% 2017年, 76%

采用协同发展模式, 把慈善事业与企业业务相关联的基金会的比例在逐年增加

- 非企业员工做为受托人
- 基金会员工不受雇于企业
- 企业高管很少参与基金会事务
- 创始企业承诺捐赠, 年度捐赠金额是固定的, 通常为企业利润的某个比例
- 捐赠资金用途与企业不挂钩
- 企业员工参与志愿服务的机会很少

- 企业员工做为受托人
- 基金会员工借调自企业业务端
- 企业高管参与基金会事务程度较深
- 创始企业未确定如何捐赠, 每年的金额可能都不同
- 捐赠资金用途与企业战略或所在社区挂钩
- 企业员工参与志愿服务是重点工作

- 在具体业务上, 大部分企业基金会聚焦1-4个重点领域, 项目设计与企业业务(核心产品或技术)或所在地社区相关, 但明确指向社会利益, 避免与商业产生直接关联, 在成效上更倾向于寻求非商业回报, 如业务技术发展、企业声誉等
- 企业基金会活动与企业业务协同渐成趋势, 但基金会资金不能用于创造商业利益是个共识, 因此, 挑战在于, 两者的可以在哪里、多大程度上进行协作。成功的企业基金会精心规划协作模式, 并确保资金的所有权和控制权相分离, 以保证公正。

2.4 起到什么作用

□ 企业基金会带给企业和社会的显而易见的好处如下：

对企业	对社会
<ul style="list-style-type: none">• 为企业战略或目标之外的行动提供空间• 提高企业品牌声誉• 提升员工敬业度、动力和个人发展（如领导力）• 建立理想外部关系，或增进与关键利益相关方的关系，如公益组织或政府部门• 了解新知识、新趋势，如客户需求• 发现可能的创新点• 提供拒绝某些事情的理由	<ul style="list-style-type: none">• 促进知识和技术的社会应用• 提供热情且可靠的志愿者• 发挥品牌号召力，使一群人快速聚集在一起并共同行动• 提供长续资源，并塑造可推动社会发展的长期影响

2.5 有哪些独特价值

- 与企业社会责任部门相比，企业基金会作为独立实体的独特价值是个重要话题，企业公民通过跟踪调查和分析，得出以下结论。

伙伴关系	影响力展示
<p>企业基金会的独立性为其赢得信誉：</p> <ul style="list-style-type: none">• 扮演召集者，吸引其他资助者和行动者，共同解决某个重要的社会问题；• 作为企业、公益组织、学者和其他组织之间的联结者。	<p>企业基金会不仅只是资金/资助提供者：</p> <ul style="list-style-type: none">• 通过衡量和呈现影响力，把战略、目标、成果和行动紧密连接在一起，构建更有力的叙事，以促进与外部利益相关方的沟通，并推动其参与行动。
创新支持	社会问题解决
<p>企业基金会有机会在创新上发挥作用：</p> <ul style="list-style-type: none">• 为可能失败或不确定结果的创新方案提供试点场域和机会；• 为创始企业利用自身资源和商业思维构建新捐赠模式提供支持。	<p>企业基金会可在解决问题上脱颖而出：</p> <ul style="list-style-type: none">• 与企业和企业外部的其他组织合作，并利用各方专业知识解决社会问题。

3. 不同区域企业基金会发展趋势差异

□ 企业公民在2016年对来自20多个国家的调查数据进行分析，发现全球四个区域企业基金会发展趋势存在差异：

北美

- 美国有超过2500家登记注册的企业基金会
- 三分之二受访者反馈基金会聚焦少数重点领域，有长期稳定的合作伙伴
- 三分之二受访者认为基金会制定战略时应考虑如何善用创始企业的商业资源和网络
- 一半以上受访者反馈基金会正在或即将尝试进行影响力投资

欧洲

- 76%的受访者反馈基金会战略聚焦在少数重点领域
- 大多数受访者反馈基金会通过使用商业资源来保持与创始企业战略对齐，三分之二受访者反馈基金会战略与创始企业业务重点相关联
- 受访者们对社会影响力的理解非常宽泛，一半以上的受访者反馈基金会在衡量自己是否“创造了更广泛的社会效益”

拉丁美洲

- 三分之二受访者认为基金会业务应与创始企业所属行业或专业知识相关的领域有关联
- 所有受访者反馈创始企业员工被邀请作为志愿者参与基金会运作
- 三分之二受访者反馈基金会在使用创始企业的网络和联络渠道

亚洲

- 大部分受访者反馈基金会战略与创始企业没有任何关联，四分之三受访者认为基金会业务不一定要与创始企业业务、所属行业或专业知识相关
- 一半受访者反馈基金会不做影响力评估，四分之一受访者反馈基金会在衡量自己是否带来长期变化或获得更广泛的社会效益
- 一半受访者认为基金会应该提供战略资助，但现实中事与愿违

4. 企业基金会创变者的六个特质

- 部分富有开拓精神的企业基金会瞄准重大社会问题，尝试创新战略，探索 and 研发具有社会效益、可推进社会变革，且无法通过商业实现的产品和服务，来推动社会变革。这些基金会被称为“游戏规则创变者”，大都表现出以下六个特质：
 - ① 善用商业资源
 - ② 对齐企业战略
 - ③ 聚焦少数领域
 - ④ 联结多方行动
 - ⑤ 持续衡量影响力
 - ⑥ 探索可持续资金模式

4.1 善用商业资源

- 游戏规则创变者善于使用创始企业提供的商业资源，包括：
 - **产品和服务**：不只是捐赠企业的产品和服务，而是思考如何创造性地使用产品和服务来满足社会需求。一部分企业基金会运用企业产品和服务实施公益项目，一部分企业基金会基于社会需求，运用企业资源孵化新的产品和服务。
 - **关系网络**：借助企业各类关系网络及其影响力开展业务活动，如借助商业平台传播信息，利用联络渠道来建立合作伙伴关系等。
 - **企业员工**：企业员工指任职于企业不同岗位的人员，包括企业二号位、咨询顾问、内部技术专家和一线员工。企业员工是企业重要的企业资源，拥有各种专业知识和技术，企业基金会需要思考如何吸引企业员工作为志愿者参与基金会事务，如借调到基金会并承担部分工作，参与某个项目活动等。

4.2 对齐企业战略

- 游戏规则创变者在制定战略规划时，有意识地对齐企业战略，使基金会活动与企业业务形成相互支持。部分企业基金会邀请企业员工参与战略制定和项目实施，借助企业专业知识和技术解决社会问题。
 - 例如：某农业机械公司发起成立的基金会借助企业技术开发了一套方案，解决企业经营所在地农民面临的问题。该方案可能不具备商业价值，很难在市场上推广，但能够有效协助农民应对挑战。

4.3 聚焦少数领域

- 游戏规则创变者坚定地将资源集中投入到少数领域，以产生更大的社会影响力。这些领域通常有利于基金会使用商业资源并有效发挥专业性。与广泛捐赠不同，聚焦少数领域的战略下：
 - **资助伙伴**的选择更为集中，即基金会只响应其关注领域内的资助需求，甚至只在特定领域内与目标一致的固定组织合作。
 - **合作关系**建立过程经过了充分沟通，双方能够开诚布公地讨论，分享共同目标和各自优势，并明确各自在合作中的角色和工作要求。
- 2017年调查中，49%的受访者反馈基金会已聚焦在少数重点领域，并引导资源投向所聚焦领域。对比2016年调查结果，数据上升9个百分点。

4.4 联结多方行动

- 游戏规则创变者不只是瞄准问题，而是通过多方合作推动社会变革。以下三种方式最为常见：
 - **广泛合作**：基金会本身的独立性，为企业与学术机构、跨行业组织和社会组织合作提供安全空间，促使不同组织充分发挥专业能力，最大程度地支持受益对象发展。
 - **社区参与**：一些社区正在成为解决本土问题的主导者。社区主导有助于创造可持续的成果和长期影响力。基金会倾听社区核心利益相关方需求，并给予支持，能够打破政治、商业和社会之间的区隔，帮助社区建立自适力，回应当地发展需要。
 - **思想或行动引领**：基金会通过交流互动促进各利益相关方之间的学习，并联结更多的组织和社区，建立广泛伙伴关系。这个过程有助于基金会使用各方知识和观点，构建有影响力的行动方案。

4.5 持续衡量影响力

- 游戏规则创变者通过持续衡量影响力，认识和改进基金会业务活动，确保知识、精力和资源被投入到最有效的地方。衡量影响力的必要性还包括：为未来战略目标和规划提供信息、向创始企业说明成果、对外展示并吸引外部公众参与等。
- 大部分基金会正在使用的**影响力衡量指标包括：对活动开展本身的促进、得到帮助的人数或组织数量、受助对象的短期变化和长期变化、更广泛的社会效益等。**
- 衡量影响力是个挑战，大部分基金会都希望开展影响力评估工作，但真正把想法落到行动的并不多，主要障碍是找不到适合的评估方法。

4.6 探索可持续资金模式

- 越来越多的游戏规则创变者开始关注社会投资，通过投资来产生社会变革。但这仍是个未知领域，既想要产生经济回报，又产生社会效益，基金会需要谨慎探索。目前实践主要有以下两个方面：
 - **影响力投资**：把基金会资金作为股权投入资本市场，旨在获得侧重经济回报的成果，但也重视该成果的社会影响力。
 - **经济项目**：通过股权、贷款等形式提供资金，以促进基金会公益目标实现。如向社会企业出资，或向社区组织提供无息贷款。

案例 | 沃达丰基金会

沃达丰基金会 (VODAFONE FOUNDATION) 成立于1991年，拥有一个由27个本土基金会构成的网络，旨在利用其移动技术连接世界各地的社区，改善人们生活。沃达丰基金会的资金主要来源于沃达丰集团，它是一家电信公司，提供各种数字技术、产品和服务，业务涉及全球21个国家。

善用商业资源

基金会项目——即时网络 (Instant Network) 计划，有效利用企业通讯技术和工程师志愿者团队，建立便携式GSM网络。

该网络可在灾难发生后快速提供通讯支持，以帮助救援方与受灾难影响的人们进行沟通，并协助宽慰受灾人群，支持灾难营救行动。

聚焦少数领域

战略聚焦三个领域：卫生、教育和救灾。基金会通过应用沃达丰集团在移动技术方面的专业知识技术，应对三个重点领域中的关键问题。

对齐企业战略

基金会所有项目都与企业核心知识技术关联，主要是借助定制移动技术，满足社会需求。例如，坦桑尼亚的孕产妇健康计划搭建了一个出租车移动网络，通过移动技术识别出租车和孕妇各自方位，帮助处于高危风险的孕妇便利前往医院进行治疗，同时，司机在完成运输后可通过沃丰达的M-Pesa转账系统获得运输费用。

联结多方行动

基金会详细阐述其在应对全球挑战方面的做法，并就移动技术如何广泛助力于解决全球挑战展开探讨，形成思想引领。