

世界基金会案例丛书·德国

COMMUNITY FOUNDATIONS IN GERMANY

德国社区基金会

基金会中心网 主编



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



德国社区基金会

COMMUNITY FOUNDATIONS IN GERMANY

基金会中心网 主编

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (C I P) 数据

德国社区基金会 / 基金会中心网主编. -- 北京 :
北京联合出版公司, 2016.8
(基金会案例丛书. 德国卷. 1)
ISBN 978-7-5502-8347-3

I. ①德… II. ①基… III. ①社会基金—基金会—研究—德国 IV. ①F835.163

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 191796 号

德国社区基金会

主 编：基金会中心网
选题策划：上善益道
项目统筹：田秀丽
责任编辑：管 文
特约编辑：刘求实
封面设计：曹 佳

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京美精达印刷有限公司 新华书店经销

字数 178 千字 165 毫米 × 240 毫米 1/16 印张 11.5

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-8347-3

定价：68.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82423075

感谢敦和慈善基金会、粮惠世界基金会、
墨卡托基金会、宝马基金会、
罗伯特·博世基金会对本书的资助

基金会案例丛书编委会

名誉主任：徐永光 何道峰

主任编委：张 强 程 刚

编 委：（按拼音字母排序）：

陈黎明 DoritLehrack 郭长艳

胡雅萌 陶 泽 徐 硕

基金会中心网介绍

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式成立。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。

在过去的五年里，基金会中心网与国内外的诸多知名基金会建立了良好的合作关系，包括美国盖茨基金会、福特基金会、亚洲基金会、洛克菲勒基金会、德国宝马BMW基金会、粮惠世界、墨卡托基金会、日本基金会、丰田基金会、美国基金会中心、欧洲基金会中心等等；同时也与国内外的一些知名大学建立了良好关系，包括哈佛大学、斯坦福大学、印第安纳大学、清华大学、北京大学、北京师范大学、浙江大学等等。2012年参与在北师大珠海分校设立了国内第一个慈善教学的本科层次的建立，已为国内的慈善组织培养了3期慈善专业的本科学生，广受业界好评和欢迎。几年来，基金会中心网的国际影响力也不断提升，目前基金会中心网已经成为“全球资助者协会”的理事，这个协会是国际著名的慈善团体组织，在全球享有较高的美誉度和知名度；基金会中心网还参与了《国际慈善数据宪章》的起草和制定，发出了中国慈善组织应有的声音。



几年来，基金会中心网秉承使命，已经基本成为国内最具影响力的信息披露平台，在倡导慈善数据的应用方面发挥了一定作用，推出了基金会透明标准中基透明指数FTI，有效地推动了基金会行业整体的透明度发展；建立良好的公共关系体系，推动社会文明进步；建立国内国际慈善交流合作机制，提升国际化视野；充分发挥倡导性平台作用，推进基金会组织专业化发展。

序 言

《基金会案例丛书》是基金会中心网前任理事长徐永光先生倡导编写的，旨在引进世界上其他国家基金会发展的优秀经验案例，惠及中国基金会的发展。这是一个很有意思的故事，先前只想引进美国基金会的案例，从未考虑到其他国家的，因为多年以来，中国的市场经济就多以美国为样板，中国人的价值体系、生活和思维方式也颇受美国影响。因此中国的慈善、基金会的价值思维也自然受到了美国的影响，基金会中心网的出现，以及最初几年发展就受到了美国基金会中心的很大影响，无论是架构的模式还是思维的方式都有其明显的痕迹。这或许是我们走向世界融入全球慈善的必经之路，学习成熟的，就不用再摸石头了，可以寻找发展的捷径。于是便有了引进美国成熟基金会经验的想法，以白描的形式告诉中国的基金会和中国的社会，去掉神秘，还原本质。

在与世界各国基金会及慈善组织的频繁交往中，我们深深地感到欧洲的基金会与美国的基金会有着极大的不同。以往我们过多地被美国基金会的价值观和思维所影响，这与中国基金会的发展和现状极不相符。例如，在美国基金会的分类学中，私人基金会、独立基金会、社区基金会、企业基金会、家族基金会、资助型基金会和运作型基金会等等，与中国的公募基金会和非公募基金会有着很大的不同。我们设法学习美国基金会经验，但总是学不像。究其原因，是两国在社会发展的阶段和形态上有着极大的不同，生硬地照搬显然不行，违背了社会发展的规律。欧洲的基金会在我看来似乎更靠

近中国社会及中国人的基本价值观，它并没有像美国那样强调资助型基金基金会的重要性，也并不一定强调基金会的独立性，不回避与政府部门的合作，甚至购买政府部门的服务。简言之，让人感觉到美国的基金会更加强调个人的力量和价值，因为设立基金会的钱，政府是要免掉其税收的，政府要监管捐款进入慈善公共领域，而没有自我交易，更没有用于对政府不利的部门和领域。而欧洲的基金会有的或许也同美国相类似，但并未将免税看的多么重要，它在另一个角度诠释了公民的参与。已存在几百年的基金会屡见不鲜，毫无疑问，这与欧洲文明的发展有着极大的关系。

这也就引发了我们对欧洲基金会的兴趣。我们对德国基金会做了初步调研，这也就是这套案例丛书插入了德国卷的原因。德国的基金会在欧洲国家中有一定的特点，既有着与美国基金会相类似的视角，如国际化、愿意参与全球慈善治理，也有其固有的特性，如有500多年历史的富格尔基金会、墨卡托基金会、拥有博世公司的博世基金会以及与大众公司无关的大众基金会等等。案例丛书每卷只有区区10个案例，远远不能覆盖德国基金会的全貌，我们只是想告诉本书读者德国基金会的与众不同之处，希望本书能对中国的基金会的多元思维产生好的影响。如果能达到此目的，也不枉编写者的初衷，共同来了解和学习不同国家发展的经验，为中国社会建设贡献绵薄之力。

程 刚

2015年1月15日于赴深圳的飞机上

前 言

第一章 社区基金会溯源

二十世纪初，伴随着西方工业化、城市化的推进，层出不穷的社会矛盾成为公众关注的焦点。为解决城市社区公共安全和公共服务的问题，社区基金会应运而生。1914年，美国克利夫兰基金会成立，标志着全球第一个社区基金会的诞生。经过一个世纪的历程，社区基金会作为一个基于社区的慈善事业，在全球取得了长足的发展。目前社区基金会已遍及50多个国家和地区，全球社区基金会以年均5%的速度增长，截止2012年底，数量累计已达1750家。

何为社区基金会¹

国际意义上的社区基金会，通常是指由一个地区的居民为解决本地区的问题、提升居民生活质量而设立的，资助重点为本地区的慈善基金会。社区基金会的资金大多从社区内多种渠道筹集而来，包括社区内个人、家族、公司以及其他机构的捐赠。在日常运作中，社区成员也会参与基金会的管理和活动，他们不仅为社区基金会提供资金捐助，更多的是奉献时间和经历，致

1 基金会中心网：《国际社区基金会发展趋势分析 2014CFC基金会数据分析报告》

力于改善社区的福利和公共服务状况。如捐助社区的学校和图书馆，改善社区困难居民的居住条件等。

需要指出的是，与中国社区的概念不同，国际意义上的社区基金会的范围往往覆盖几个街区乃至整个城市，如纽约社区基金会，就是致力于提高纽约地区生活质量和环境，其资助地域覆盖整个纽约地区。此外，由于社区基金会的资金来源广泛，因此它不像私人基金会那样仅尊奉相对单一的伦理价值，而是关注社区内各领域的综合发展。因此社区基金会在影响社会政策和推动社会进步上发挥着更大的作用。

社区基金会作为非营利组织，具有普遍的免税特征。此外，地域限定性、活动领域多样性和扎根于社区则是社区基金会的独有属性。

本书将着重介绍社区基金会在德国的发展。因为在众多的国家中，德国是近年来社区基金会发展最快的国家之一，自1996年第一家社区基金会出现以来，其数量年均增长速度达41%，资产规模则增长了100倍。

百年历程 - 社区基金会

2014年1月，社区基金会迎来了百岁生日。一百年前，美国俄亥俄州克利夫兰市的弗雷德里克·哈里斯·戈夫（Frederick Goff）萌生出一个绝妙的想法，于1914年的1月2日建立了世界上第一个社区基金会。当时很多人都愿意捐出自己的遗产，但令戈夫烦恼的是，这些承诺通常都要到几十年后才能兑现，公益财富无法发挥应有的作用。然而戈夫也意识到，人们无法预估一段时间以后，比如五十年后社区主要关注的问题会是什么。因此，他想到集合大型地产的力量，将其收入广泛用在最符合社区利益的地方。每一代人都有权利决定社区最大的需求是什么，以及这笔财富应当怎样使用。这样一来，每位公民都有机会参与其中。至此，社区基金会的概念正式诞生了。

慈善捐赠的传统在德国历史上可以追溯到中世纪晚期，然而由于社会福利国家的长期成功，造成了公共意识的相对滞后。两德统一之后，改革被提上日程，其目的旨在解决教育和社会保障方面的明显赤字和国家负担过重的

危机，这一切需要热心公益的民众参与其间²。

如今在全世界51个国家，已经建立起逾千家社区基金会，仅在德国就有350家。但德国的第一家社区基金会是什么时候成立的，目前还没有找到确切的答案。官方的说法是，德国最早的社区基金会成立于1996—1997年间，地点在居特斯洛市和汉诺威市。但德国的基金会名录显示，其实早在1989年法兰克福就有了第一家公民社区基金。它们符合社区基金会的指导方针，但对北美的范本做了部分“改编”，并根据德国法律、社会环境做了部分调整。在社区基金会的协作下，人们可以为了同胞捐款、参与和联合行动，还能把留存基金的收益用于社区性或地区性的公益项目上。这使德国成为全球社区基金会运动发展最快的国家之一。

在发展初期，社区基金会获得了贝塔斯曼基金会、科博基金会等私人基金会的培育。这些私人基金会认为社区基金会是吸引中产捐赠者的媒介。此外，社区基金会还受到包括查尔斯·斯图尔特·莫特基金会及其他基金会来自海外的援助。早期社区实践者融入和参与TCFN（跨大西洋社区基金会网络）和WINGS-CF（全球资助者支持计划-社区基金会）等国际性网络大大帮助了社区基金会理念在德国本土落地。上述基金会均在社区基金会启动阶段提供了管理层面的支持和技术层面的协助。从一开始，与上述措施相平行的是，作为德国基金会联合会成员的Arbeitskreis Bürgerstiftungen（社区基金会的同业团体）就被确定为社区基金会的定期论坛。这些支持性基金会通过组织活动或给予资助的方式，提供他们与国内和国际同行学习的机会。他们还社区基金会建立了一个支撑结构：（柏林）基金会计划——该计划可谓同业团体的支柱——与德国基金会联合会有着密不可分的关系，并得到几大主要非营利基金会的资助³。

德国社区基金会运动赋予基金会一种与众不同的特性：德语中的“基金会”——“Bürgerstiftung”一词不受法律保护。在基金会发展初期，同业团体

2 来源：上海市慈善基金会《德国社区基金会的历史》<http://news.foundationcenter.org.cn/html/2014-12/88464.html>

3 来源：上海市慈善基金会《德国社区基金会的历史》，见<http://news.foundationcenter.org.cn/html/2014-12/88464.html>。

从美国社区基金会运动那里汲取了经验，早在2000年就树立了社区基金会标准。自2003年起，社区基金会可以申请“达标章”（Seal of Quality）：一种基于上述标准（即所谓的“社区基金会十大特征”）的证书。这些特质涉及诸如政治及多数决的独立性、自治或透明度等特征。递交申请之后，由专家组成的独立评审团会做出决定，如获得通过，德国基金会联合会会颁发一个有效期为两年的证书。这份证书将有效地提升公众对一家社区基金会的信任度，这也正是德国社区基金会的数量尽管排在美国之后，其发展速度却位居全球第一的原因。德国基金会联合会公布的官方数字通常会列出获得证书的社区基金会的数量，只有少数几家还未获得证书。⁴

这些社区基金会近些年来给当地带来了巨大的积极影响。更重要的是，社区基金会的建立使得之前根本不可能接触到非营利组织的人们，也参与到公益事业中，与社区基金会实现合作共赢。

扬帆启航——中国社区基金会发展概况

新世纪以来，尤其是2004年出台《基金会管理条例》以来，中国基金会数量飞速增长，从2004年的745家，到2014年的3841家，但却没有真正意义上的社区基金会。

目前，中国深圳、上海等地开始大力推动社区基金会的发展。截止2014年6月，深圳有6家社区基金会先后成立，分别是深圳市南坑社区圆梦慈善基金会、深圳市裕和溪涌社区发展基金会、深圳市龙岗区南岭村社区基金会、深圳市光明新区玉律社区基金会、深圳市光明新区凤凰社区和深圳市光明新区新羌社区基金会。这些基金会在扶贫济困、社区公共事务治理和社区组织孵化方面发挥了一定的作用。⁵上海也在积极发展以服务街道社区居民为宗旨的社区类基金会，试点建设了全国首家公募类社区基金会——上海洋泾社区

4 来源：上海市慈善基金会《德国社区基金会的历史》，见<http://news.foundationcenter.org.cn/html/2014-12/88464.html>。

5 基金会中心网：《国际社区基金会发展趋势分析 2014CFC基金会数据分析报告》。

公益基金会。⁶

当然，与那些社区基金会发展较早的国家相比，我国社区基金会的发展还有较大的差距，但庆幸的是，已经有很多优秀的国际社区基金会组织进入我们的视野，我们可以通过研究和学习其项目运作、组织模式、筹资方法等方面的经验，来为我国社区基金会的发展积累宝贵财富。这也正是编写本书的用意所在。

德国的社区基金会——这个模式是否适合中国？

本书将具体介绍德国的十个社区基金会，这些基金会都曾在2011或2012年被授予德国倡导积极公民权活动中“积极公民”的奖项。这些基金会各具特点，其中的每一个都至少符合一个奖项的标准，每一个都在摸索中迈向卓越，因而通过对这十个社区基金会的介绍，也能为读者勾勒出德国社区基金会发展的概貌。

本卷介绍的社区基金会规模大小不一，所处地区也不尽相同，分布在德国的各个地区。每个基金会的网站主页也风格各异，因此本书对它们的介绍也相应的有所不同：一些基金会在网站上对举办的活动进行了详细的介绍，另一些基金会的宣传则主要依靠口碑，如当地报刊媒体的相关报道。社区基金会用怎样的方式宣传和更新活动信息，完全取决于每个基金会自身的能力及其所掌握的资源。本卷将提到的十家基金会全部符合社区基金会的十项标准，并承诺保证其透明度与公开性。

当然，中国无法完全照搬德国的案例，但我们非常希望德国的实践可以为我国社区基金会提供一些借鉴。比如怎样发现社区问题并寻找解决措施，怎样动员并与参与各方进行良好合作，以及怎样成为可持续社区的建设者或地区发展的有力推动者。同时，这些案例也会激发更多创造性的想法，以动员更多的志愿者加入到这项公益事业中来，实现社区基金会的重要使命：推进真正的“公民互助”。

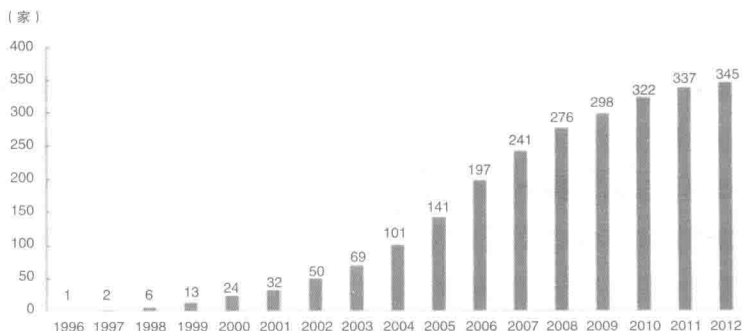
6 上海市社会团体管理局：《上海市基金会发展报告（2014）》。

第二章 德国的社区基金会

一、社区基金会的创新与挑战

自从社区基金会1996年第一次来到德国，“公民的公民基金会”模式在这个国家不断地传播，居特斯洛市（1996）和汉诺威市（1997年）先后成立了社区基金会。随后的几年后，社区基金会已经发展成覆盖德国的全国性组织形态。

据德国的社区基金会的行业支持性组织——积极的公民意识（Active Citizenship）显示，截至2012年，德国社区基金会已达345家⁷，年均增长率达41%（见图）。这些社区基金会分布于德国全国范围内70多个城市和区域，影响人口超过3800万⁸。社区基金会开始变得众所周知，并且取得了越来越多人的信任。



资料来源：积极的公民意识（Active Citizenship）官网

图 德国社区基金会数量变化趋势（1996—2013）⁹

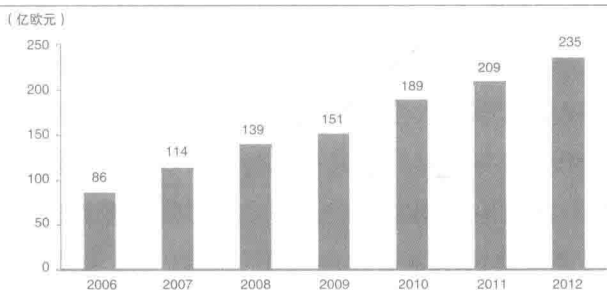
在数量增长的同时，德国社区基金会的资产规模也实现了质的飞越。根

7 Active Citizenship, http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/analysen/laenderspiegel_buengerstiftungen/buengerstiftungen_in_deutschland/stiftungskapital

8 Active Citizenship, Annual Report (2013), http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/analysen/laenderspiegel_buengerstiftungen

9 基金会中心网：《国际社区基金会发展趋势分析 2014CFC基金会数据分析报告》

据积极的公民意识（Active Citizenship）最新数据显示，截至2012年底，德国社区基金会总资产达2.35亿欧元，是1996年社区基金会诞生时的近800倍。



资料来源：积极的公民意识（Active Citizenship）官网

图 德国社区基金会总资产发展趋势（2006—2012）¹⁰

1914年，美国的银行家和律师弗雷德里克·戈夫在克利夫兰市创立了第一个社区基金会，他通过让社区捐助者参与来扩展传统基金会的模式。直到今天，德国的社区基金会继续保留着这一“公民的公民基金会”的传统特征和组织结构元素。经过十多年的建设，社区基金作为一个现代模式已经在德国公民社会中扎下了根，其发展重点也从最初的数量扩展转向了自身建设。在未来十年可能将不会看到更多新机构的诞生，而是已经存在的社区基金会将要面对关于自身定位、差异化和专业化的新挑战。

德国社区基金会面临的挑战

- 战略定位：独立性和自我组织
- 差异化：清楚自我形象和主动的管理
- 专业化：有效的管理和可持续结构的建立

（一）战略定位：独立性和自我组织

为了能够认知社会挑战并且用长远视角来看待社区问题，社区基金会有一个核心目标是为社区公民建立一个可持续性的资源。应该说，社区基金会有一个优势就是自我组织。

10 基金会中心网：《国际社区基金会发展趋势分析 2014CFC基金会数据分析报告》

许多非营利组织的主要资金来源是政府资源或公共基金，在社区基金会中，则依赖于个人和机构自己组织和筹集资金。社区基金会建立的长期资金捐赠和自主决策机制提供了一个真正的机会去促进和加强公民参与。

为此，社区基金会建设中的一个基础性原则是，要独立于特殊利益的市民、机构或捐助者。尽管大多数社区基金会在其章程中明确排除了政府的责任义务，但是积极参与政府的公共福利与被政府当局利用之间仅有一线之隔。在一些德国社区基金会的发展中，存在着可能“政府化”的问题。大部分的社区基金会遵守德国基金会协会关于“社区基金会的10个特征”的评估标准，但是有些基金会并没有完全独立，而是由当地政府控制，从而自治的影响在以后会发生变化。特别是在某些情况下，这些基金会的章程规定，委员会成员的选举被转移到市政会议中，这显然是与自主决策的原则有所冲突。市政部门应该停止以政府职能来考量公民参与，与此同时，社区基金会也应该保护其他参与者的个人利益。实际发展也证明，公民特别支持那些能够让他们充分参与和决策的社区基金会，支持那些具有广泛信息、网络培训并符合社区基金会十大特征的社区基金会。

（二）差异化：社区基金会和自我形象

社区基金会追求的目标是动员地方公民参与并在较长时间里保持和发展这种参与。在这一过程中，公民参与的催化剂是社区基金会广为传播的自我形象。社区基金会模式的创新之处是通过广泛大量的资源来支持公民参与从而跨越旧有界限并找到相应多元化的目标群体。但目标的广度有时会使社区基金会很难建立起清晰的、有差异化的公共形象。

柏林艺术大学的一个沟通项目研究了社区基金会工作人员的自我认知和公众认知。该项目证实了两种认知之间存在着非常明显的差别，这也正是社区基金会未来发展的挑战。为了接收资金捐赠、个人参与和公众关注，每一个社区基金会将不得不发展自我形象并依此开展工作。实际的差异化策略中，许多社区基金会常常走向两个极端，要么是通过工作项目来自我强调自身工作的效果，要么是试图通过资助几个小项目来宣称惠及更多人的前景。对于一个健康的、可持续发展的社区基金会而言，有效的工作要求参与人员

的人力和时间上的投入，而且不能是一蹴而就的；资助小项目虽然节约时间和人力，但是社区基金会的形象慢慢会被认为仅仅是一个资助型组织。这两种方式都有悖于社区基金会的主动管理理念。

为此，未来极具挑战性的任务在于完成不同社区基金会不同的理想型功能定位，并提高他们的自我形象。为了支持这一进展，积极公民权活动制定了“社区基金会核查”标准。这是一个基于“平衡计分卡”的战略管理工具，已分享给所有的德国社区基金会并且被部分基金会应用。

（三）专业化：可持续性增长

社区基金会有一个重要目标是推动资金捐赠和收入增长。为了迎接这一挑战，管理者越来越多地使用信托基金工具，实践证明这是一个非常成功的积累资金的手段。有信托基金的社区基金会能够使其资产较成立时翻倍增长。但这也带来了对社区基金会专业化管理的迫切需求。然而，实际上大多数社区基金会仍然在志愿服务的基础上开展工作，由此带来的相应的结构性挑战就是，仅用义务工作不再能够有效地完成任务，而且往往没有足够资金聘用正式的带薪员工。

2008年之前，很少有社区基金会聘用带薪的员工或管理者，由此带来的管理方面的挑战就是如何创建高效的管理结构。为了能够说服捐助者和贡献者，社区基金会需要负责任的领导人来管理资金的合理应用。他们必须透明地工作，特别是公开资金的来源和用途。这就需要建立良好的治理结构，不仅是董事会和监事会之间及执行机构内部清楚的结构设计和任务分配，还要能适时为组织招募新人。要想实现社区基金会的长期可持续发展，必须在有限的资金规模与合适的人力资源之间找到一种合理的平衡。

二、当前德国的社区基金会：事实与趋势

（一）全国发展动态

最早两个德国社区基金会成立于1996年和1997年，此后，每年德国各地