

## 倒逼基金会改革



刘晓雪/文

南都公益基金会项目官员



褚莹/文

清华大学公共管理学院博士后

## 让 NGO “活”起来的机构资助

与商业组织可以通过消费者的购买选择、利润累积实现优胜劣汰、组织革新不同,公益组织的服务对象往往不是付费方,这使得“服务对象满意”难以成为组织持续发展的推动力,必须仰赖一定的外部资源。

而目前公益资源多是在项目开发完毕后投入,且通常只承担实施成本。由于公益服务没有盈余,不创造利润,当没有其他资金补充机构自身运营和发展时,服务越好、项目越多,机构反而越没有精力进行深度研发或管理升级,在疲于奔命中逐渐萎缩。这也呼应了另一个现象:手握重金的资方苦于“拿着钱找不到好项目”。

其实,转换下思维,项目由人做出来,人依存于组织发展,让组织有持续的活力,好项目才能像有源的活水源源不绝。

那么好项目的产生需要机构提供哪些保障?试举一个例子。2012年时,ICS(中山大学公民与社会发展研究中心)已是业内较有影响力的支持性组织,对公益领导人、地方支持性 NGO、青年参与公益形成有力支持。但随着组织自身成长加速,加深支持性工作的深度和实效促使 ICS 面临转型。在这样的背景下,南都“景行计划”与其确立3年共计139万的资助合作,用于第三方评估、新业务探索、团队建设、管理人员工资及部分办公租金。一年后,ICS从中山大学独立出来成立恭明中心,获得更高独立性,并于当年将景行计划的部分资金用于财务顾问和品牌顾问费,快速建立起财务规范和机构品牌。两年后,4个新业务在与服务对象深度持续的互动中研发出来,有2个项目已获得其他资助方资助并实施。伴随新业务探索,机构战略定位从过去对公益组织的支持转向对弱势群体自组织的支持,原有核心业务也在以各自方式向此定位转变。

由此可以窥见,公益组织持续保持生命力,机构发展投入是非常重要的,可能包括:根据社会发展回顾并调整战略、新项目研发尝试、经验梳理提炼、团队培养和执行力提

升、机构治理和管理完善、新资源开拓、机构及项目评估以不断反思矫正、财务透明公开和公信力/品牌建设等等。这些都是公益项目所需要的背后支持,表面上是公益成本,实际上是使公益保持生命力的“造血干细胞”。

也因此,以机构为对象实施资助,重在促进机构能力提升和持续发展的“机构资助”在公益资源供给中必不可少。在公益行业发达的美国,项目资助、机构资助、兼而有之的比例分别占49%、16%、32%,有近一半(48%)的资助会呼应到机构发展的需求。可在我国,公众依然不认可公益有成本,希望每分钱都直接用在服务对象上;部分基金会和政府购买愿意负担实施成本,对人力成本和行政成本多有限制;专门资助于机构发展的资金更是屈指可数。资源过度集中于项目而忽略机构发展,就好比造个木桶,只有一块板子长,其他板子都短,如果能适当补补短板,总体投入不变,实际承载力会增加很多。

前文提到的景行计划由南都公益基金会于2011年开始探索,借鉴战略性投资的理念,对具有引领性、行业带动性的组织提供长期的资金和智力支持,协助组织可持续发展,促进社会问题的系统解决。为每家伙伴机构提供3年约150万的机构发展资金。该资金“目的明确,使用灵活”,根据机构发展的需要可以用于新业务研发、团队建设、经验梳理、财务建设、品牌传播、评估、战略规划、管理行政费等各个方面。此外,西部阳光的桥畔计划为初创期的教育公益组织提供小额的非限定资助;壹基金专项支持财务人员并提供培训;SEE基金会也曾提供过专项的行政经费支持……但已经投放的支持机构发展的资源远不能满足公益组织的需求,有待更多的出资方重视并结合自身特点给予回应。

尊重公益组织的发展成本,重视公益组织的持续发展,才能共同、持续地推动社会进步。

近日,我在成都某社会化筹资论坛上惊讶地发现,当地一些做得比较大、思路比较开阔的 NGO 组织开始将自身的筹资部门与项目部门剥离。这也就是说,这些 NGO 组织不再让项目官员兼任筹资人员,而是单设了筹资部门,负责机构的筹资和品牌建设等工作。而且,更为关键的是,这些 NGO 组织纷纷选择将该筹资部门外置,即在基金会中下设专项基金,但所筹得的款项定向用于资助该 NGO 组织。

这是一种有趣的业务模式。其有趣之处在于,不仅 NGO 组织做出了调整,连基金会也作出了相应的调整。而且,这些调整对于两类机构都是有利的。

首先,从 NGO 组织的角度

来看,它选择将筹资部门外置于基金会之下,有三大好处。一、提升专业水平。这种做法改变了原来的同一批人既当项目官员又当筹资人员的模式,助推专业化分工。无论是项目执行,还是公益募捐,都是一项专业的工作。既然是专业化的工作,就要做到术业有专攻,不能一人身兼多项职能,影响办事效率。而这一做法则恰恰实现了业务分工,提升了办事效率。二、降低管理难度。这种做法将筹资部门外置,即将筹资职能置于基金会之下。虽然 NGO 组织需要为此向基金会支付一笔管理费,约为筹款金额的5%—10%之间,但资金管理的难度却大为降低。其财务管理和资金监管职能也大都随同一并委

托给了基金会,而信息公开也可经由基金会完成。虽然 NGO 组织也需要派人入驻基金会,但总比自己单独管理要省力得多。三、风险区隔。这种模式的另一个好处是将资金管理的风险与 NGO 组织隔离,即资金管理的风险归基金会承担,而项目执行的风险归 NGO 组织承担。对于两家来说,这都是最佳的风险防控措施,因为两家都仅需承担一部分风险,而非全流程的风险。

其次,对于基金会而言,这一做法的最大价值是变相实现了基金会的转型。通过与 NGO 组织合作,并定向资助该 NGO 组织,基金会实现了职能的转型,即从原来“既做项目又搞筹款”,变成了筹款专业户、NGO 组织的资助者。不过,其只能定向资助某个 NGO 组织,而不能随意资助项目。所以,其还不是真正意义上的资助型基金会,而是具有资助型基金会的“雏形”。

所以,NGO 组织与基金会的合作,从某种意义上倒逼了基金会的改革,是基金会自身改革大势之外的另一个可以清楚感觉到的趋势。这两股趋势的合流,将推动整个公益行业走向产业链的完整构建。

## 公益事业改革谈何容易



崔子研/文

资深公益从业者

《中国慈善发展报告(2014)》指出,2013年是中国公益慈善事业转型年,并从社会组织注册登记制度改革、政府购买服务和社会组织税收制度改革等多方面对此进行了论证。转型是主动求新求变的过程,是一个创新的过程,虽然过去一年在各方面取得了进步,但我们仍要看到转型的艰难和其必经的发展过程。

政府改革才刚刚开始。仅就社会组织注册登记制度改革来讲,门槛确实是降低了,但公益慈善事业发展和政府有太多的交织。主管单位、财政拨款、行政级别、干部任免等问题并没有全局性解决,去行政化还大部分停留在说法上。慈善法迟迟出不了台,这不只是文稿问题,而是体制机制一时难以理顺的问题。政府购买服务有一个发展过程对接过程,公益组织也有一个能力建设的过程。政府职能转变和改革是一个系统工程,包括税收优惠政策等都不可能只单一解决公益慈

善改革问题,公益慈善事业改革也不会脱离整个体制而独行。政府改革的力度是重中之重,应该加大,但事实上需要时间。

社会组织发展期待质量。从数字上看,社会组织发展有一定规模和增速是好现象,但其品质的提升更为关键。现在,公益组织多处在全能型运作阶段,以捐赠人意愿为导向,以募集资金数量为绩效,专业程度低、执行效率低、福利待遇低、公信力低、市场化程度低。项目雷同、机构臃肿、竞争无序、管理落后、观念陈旧等问题普遍存在,官本位思想、行政依赖思想也还大有市场。互联网技术的使用还有一个科学完善的过程,跨界公益仍需探索和规范,社会运动形式还有待检验和成熟。速度和质量有时是一对矛盾,盲目追求速度,有时适得其反。2013年公益慈善界自身发展是可喜的,但还要苦练内功,提升品质,才能更好地发展,实现真正意义上的转型。

社会认识还需逐步深化。大的事件有时会成为社会认识的转折。汶川地震、芦山地震等使人们认识到公益慈善事业的重要性、必要性,政府也力促公益慈善事业发展。但从社会对公益慈善事业的质疑声中,可以看出社会对公益慈善的认识还有很多的误区。一是把公益慈善无瑕疵,不能容忍公益慈善有任何瑕疵。其实世界上就没有尽善尽美的事物,公益慈善也一样,都有一个发展完善的过程。二是把公益慈善孤立化。公益慈善不可能脱离社会,在发展中受到社会干涉、体制限制、商业扰动、市场淘汰、文化传染等都不不可避免。只对公益慈善高要求、严标准而不考虑复杂的社会因素,就一定会产生认识的冲突和推动不力。这些认识误区势必导致公益慈善与社会接合不洽,影响公益慈善事业健康发展。

公民参与欠缺广度。虽然可在一定程度上统计出公益组织、捐赠人、志愿者、就业等数据,乃至经济效益和工时多少,但鉴于我国经济社会发展的现状,公民参与公益慈善活动的的能力、意识、热情等还不足,不论是覆盖面还是频度、比例,与发达国家还有相当的距离。我们现在参与公益慈善的主体还不是个人,就这一点来说,在广度上还不能说实现转型。公民参与的广度是公益慈善事业发达与否的重要指标,当“人人公益”的理想变为现实的时候就真的转型了。