南都公益基金会第二届理事会第七次会议

2013年工作和2014年计划报告

南都公益基金会秘书处

2014 年1月10日 北京

内容

¶ 2013年工作与2014年计划

- 机构建设
- 传播工作
- 项目工作

¶ 2013年财务情况与2014年预算

- 2013年预算完成情况
- 2014年预算（草）

2013年主要工作及产出

品牌建设

- 通过对秘书处全体员工、9位理事监事和77位外部联系人的调研，完成品牌建设调研报告。
- 挖掘并凝练了南都的品牌定位和内涵，完成了品牌策略报告。

完善制度流程

- 协助理事会制定了新的《薪酬管理制度》，经理事会审批通过执行。
- 制定了更加清晰的员工招聘工作流程
- 初步拟定《岗位职责说明书》的框架
- 制定了入职培训内容，引入入职培训环节。

员工成长与团队建设

- 首次聘用专业培训公司，开展了以提升沟通能力和团队凝聚力为主题的参与式培训和团队建设。问卷调查的结果显示员工对活动的整体满意度为100%，其中91%表示很满意。
- 加强对《员工成长基金管理制度》的落实，并建立了员工成长档案。2013年共计为3名员工提供了26120元成长基金和24天学习假期，并要求员工在活动结束后在秘书处进行学习成果分享。
- 调整秘书处内部分工和人员架构，加强对年轻员工的传帮带。

2014年计划：打造“活出”南都品牌内涵的团队

建立人力资源基本制度

- 借助外部专业力量，根据南都基金会的实际情况编写制定《岗位职责说明书》体系，明确各岗位工作目标、具体工作职责及要求以及各岗位硬性技能及综合素养指标体系。
- 依据《岗位职责说明书》完善绩效考核测评框架和操作办法。

全面推进员工成长与发展

- 采用内部激发与外部支持相结合的方式全面推进员工的成长与发展工作。一方面激发员工学习和成长的主动性，鼓励员工使用成长基金；另一方面从机构层面引入资源，如主动向员工推荐外部培训课程信息、介绍员工参加专家讲座、请专家到机构讲课。
- 建立丰富多样的学习形式：建立学习小组制度，完善并坚持项目活动总结反馈会，建立 “感同日”制度。

用品牌内涵贯穿团队建设工作

- 继续坚持每月举行团圆会；
- 组织一到两次户外集体活动。
- 在活动内容和形式的设计上要充分考虑南都的品牌内涵，视需要引入外部培训机构参与设计活动环节。

内容

¶ 2013年工作与2014年计划

- 机构建设
- 传播工作
- 项目工作

¶ 2013年财务情况与2014年预算

- 2013年预算完成情况
- 2014年预算（草）

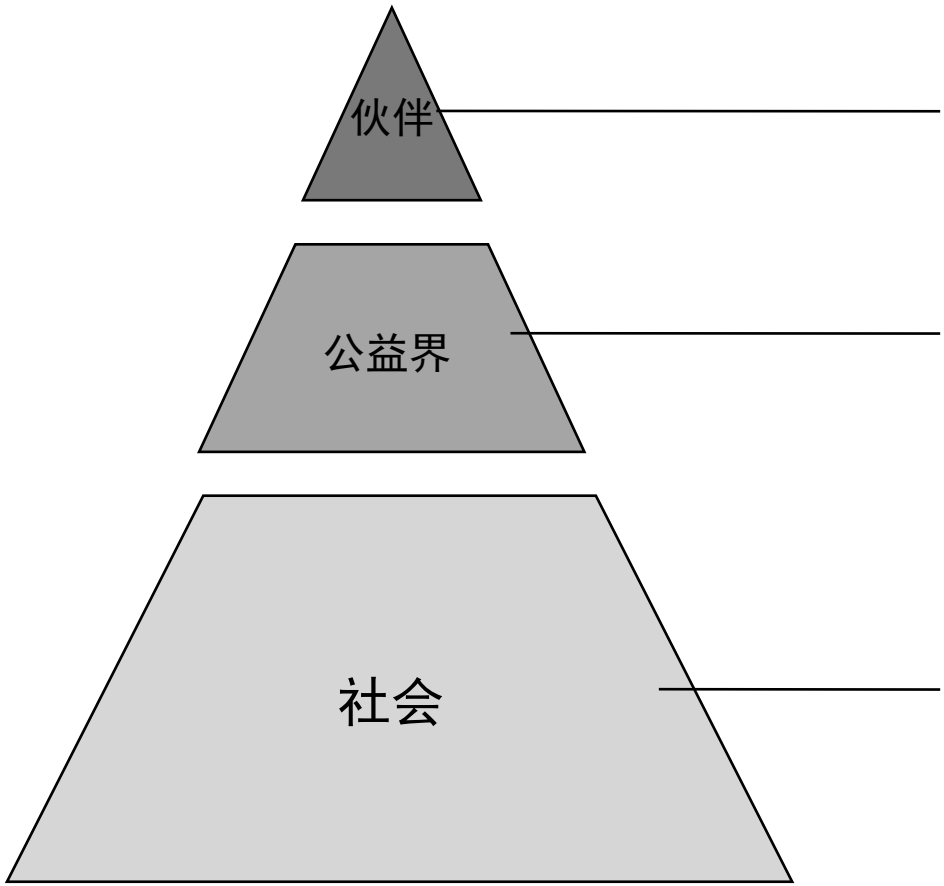
2013年：梳理传播全貌，完善传播基础，拓展媒体渠道

借力永光传播	• 永光发表了一系列推动慈善体制改革的文章，影响深远。 • 通过行业媒体、新媒体积极推动文章的传播，并报送民政部领导以达到更大影响。
配合项目传播	• 配合项目需求，开展活动组织、媒体合作、专题制作、视频制作及传播。
搭建联系人管理系统	• 在日常信息维护、组织外部会议活动、支持日常办公活动和数据安全管理方面有明显改善。
新媒体运用	• 推出了南都公益基金会的微信公众号。 • 微调月度电子版通讯的内容，做了多个网络平台上的取舍和优化。
拓展媒体资源	• **进行媒体寻访，听取媒体传播意见**。 • 选择行业内外重点媒体达成长期合作意向。

传播层次与定位——行业标杆和调动者

愿景：人人怀有希望

新的品牌战略指出：面向更广泛的公众进行传播



- **行业的引领者：**借助战略性项目传播，将**南都品牌内化至项目的理念。**
- **公益思维的启发者：**借由永光观点和行业相关政策、现象解读，分析公益行业动向；传播国内外典型案例及操作方式，开拓视野，启发公益人思维。
- **公益环境的营造者：建立公众了解和参与公益的窗口和途径；**主动走入公众视野，去撬动更多资源、人才的参与和行动。

2014年：发现提升空间，提出调整策略

	存在的问题	改善的办法
传播内容	• 各部分传播互相独立，关联性不强 • 信息单一，以银杏为主	• 项目理念传播回应机构理念及永光观点 • 战略性项目的整合传播 • 传播具启发性和借鉴意义的内容
传播方式	• 活动形式单一（研讨会） • 传播以数据、群像、评论为主，缺乏表现力，不生动 • 阶段性变化少，缺乏实时动向 • 社交媒体互动性不强	• 研发可面向更多人群的传播形式（落地推广、体验活动） • 提高信息的时效性和单个案例展示 • 项目实时报道与深入的分析点评分开传播。媒体采访人制度 • 回应热点话题，保持稳定的传播频率和活跃度
传播对象	• 门槛高，公众参与的切入点少	• 采用公众便于接受的展现形式，增加感性内容引发共鸣，强化成长性，以人人关心的具有创新性的跨界参与案例启发参与

传播人力分析

专职人员

- 传播助理1：传播计划制定、媒体资源拓展、活动开发（人力1）
- 传播助理2：新闻信息采编、官网及新媒体维护、永光秘书（人力0.8）

动用外脑

- **建立“传播顾问组”**
  由一线媒体人及有市场经验的商业人员构成，以关注公益意愿强烈的大众媒体人为主。
  （帮助我们了解大众需求和关注点；发现我们的传播问题，协助发现和梳理项目及机构传播点；引入更多具有公益热情的媒体人资源）

提升团队

- 利用团圆会等内部培训机会，增加秘书处团队传播意识，提高传播工具操作技能。

内容

¶ 2013年工作与2014年计划

- 机构建设
- 传播工作
- 项目工作

¶ 2013年财务情况与2014年预算

- 2013年预算完成情况
- 2014年预算（草）

工作概况

- 2013年，秘书处全体成员密切配合，在抽调了1.5人去应对大灾的情况下，不但完成了所有的工作计划，而且还根据需求增加了对银杏伙伴的后续支持。工作质量高与理事会的参与直接相关，除执行理事外，8位理事、监事共参与秘书处工作19次，累计21天！

- 2014年，银杏计划的评估和二次开发将成为一项新的任务；宏观项目的工作将由艳妮负责，重点放在启动“社会企业与社会投资论坛”；程玉将领导救灾策略的研发，并尝试与已有伙伴展开合作；景行计划将在已有的基础上适当加快步伐；同时我们也希望能够调配人力开展几项与南都未来工作直接相关的研究。

宏观项目

通过会议交流，推动行业内外对“社会投资”的关注和理解

项目名称	角色/合作	项目进展	投入
2013社会影响力投资圆桌会议	与阳光文化基金会、中国公益研究院合作	12月2日在京召开，主题锁定社会影响力投资。会上，与会嘉宾分享了社会影响力投资在亚洲的成功案例，并对“社会影响力投资”这一概念在中国的解读和发展路线图达成了一些共识。这对于行业达成共识、向着共同的方向努力具有深刻意义。	6.7万
第二届社会创业和社会创投高峰论坛	与上海社会企业研究中心合作	此次论坛于11月11日在上海举行，此次论坛的主题为“社区营造推动商业创新”， 来自日本、新加坡、台湾及大陆的多位学者、专家分享了社区营造和商业创新方面的理论与实践探索。南都资助了30位社会创业者参加了该论坛，他们来自河北、，四川、山东、湖北等9个省份，工作内容涵盖教育、扶贫、环保、传统文化等多个领域。	2.1万

投资公益传播，培育多元平台，推动公益文化发展

项目名称	角色/合作	项目进展	投入
《社会创业家》杂志资助项目	与友成基金会联合资助	该杂志于2009年创刊，2013年是其转型的基础建设期，将打造一个社会创业家发声平台，并开发配套的传播活动。全年杂志以合刊的方式刊出550余篇文章，印刷册数是2.2万。全年举办了4次主题活动，并应邀出席香港社企高峰会，杂志作为内地唯一的媒体合作方赠送给与会所有嘉宾。	7.5万
《公益慈善周刊》资助项目	资助	该周刊中国农业大学人文与发展学院副教授董强博士从学术视角出发搭建的覆盖全行业、以信息分享为主要特点的传播平台。通过邮件形式，每周发布行业动态。目前，每期发送数量约7500份。	10.0万
2013芯世界社会创新周	与英特尔、扶贫基金会联合主办	今年创新周以“行动即改变”为主题，围绕教育、养老、社区3个与公众相关的议题，共开展了41项活动，吸引1万多人次参加。30%的参与者来自公益慈善组织，其余为在校学生、媒体、文化教育等领域的从业者。实现了将公益理念向公众进行传播的目标。	20.5万

支持NGO网络发展，激发草根组织内在活力

项目名称	角色/合作	项目进展	投入
北京地区阅读机构学习网络项目	与陈一心基金会联合资助	该项目由倍能提供技术支持的北京地区儿童阅读公益组织的学习网络，共有14家机构的25位代表参加。目前已经初步建立了机构间的信任，产生了带头机构，并达成了一些机构间的合作行动。未来陈一心基金会将持续支持。	6.9万
2013第三届瓷娃娃全国病人大会项目	与敦和基金会、国家基因库等联合资助	8月3-5日，在来自全国的130多个瓷娃娃家庭、30多个罕见病组织以及医学专家在北京参与了大会。通过大会，病友们进一步地意识到了自己的力量，坚定了自强的决心，并引发了社会大众对罕见病群体的关注。	20.0万
USDO自律吧2013年度支持民间公益透明指数项目	与壹基金、SEE基金会联合资助	USDO自律吧是由全国100多家公益机构共同发起并支持的独立公益网络平台，共同促进行业自律、提升公信力。截至10月31日，2013年成员机构由122家增加为145家。未来三年，USDO有潜力成为基金会中心网的NGO版，因此接下来景行将继续支持自律吧项目。	10.0万
2013年云南民间组织“积极建言”论坛	与乐施会联合资助	论坛于10月15日在昆明召开。本次论坛集中讨论云南省社会建设创新工作，解读相关文件，以促进云南地区草根公益组织抓住机遇，并借助这些政策推动云南公益事业发展。	7.3万

传统项目发展进入新阶段，南都“种子资金”作用显现

项目名称	角色/合作	项目进展	投入
第五届非公募基金会发展论坛	为15家主办机构之一，资助	11月14日-15日在北京举行，主题是“社会建设中的基金会角色和定位”。南都除承办其中的救灾分论坛，还参加了“非公募基金会与公募基金会”和“公益信托”等分论坛，与参会者分享了项目评估，以及与NGO合作的经验。明年起，南都不再担任论坛主办单位。	11.6万
2013年BC社会企业家技能培训	与英国大使馆文化教育处、增爱基金会、新湖基金会等合作设立资助奖项	共有约200名学员参加天津、重庆、广州、杭州四地举行的培训。9月28日，“社会企业家技能”项目2012年获奖机构评估报告会在京举行。明年开始将在该项目新增的“社会投资”模块开展合作。	63.6万
2012-2013年中华慈善百人论坛	与华民慈善基金会、招商局慈善基金会联合资助	秘书处完成了首次换届选举工作，并成功举办了第六次论坛和第七次论坛，编辑出版了2013《慈善蓝皮书》。自2013年8月起，秘书处移至中国灵山公益慈善促进会，并得到促进会支持日常行政经费。明年起南都将不再资助百人论坛秘书处行政经费。	10.0万

China Private Foundation Forum

Status and Chall

理性公益 多元发展

理性公益 多元发展
Rational Approach and Diversified Development
China Private Foundation Forum

2014年以“推动公益生态系统良性发展”为主线

把握行业发展需要，立足南都使命和愿景，充分利用理事长徐永光的眼光和敏感性，抓住行业发展趋势，及时回应热点，保持项目的灵活性和机动性。

	目标	工作内容	资金规模
推动社会企业与社会投资发展	为行业发展引入创新理念和社会资源	• 联合发起举办首届中国社会企业与社会投资论坛。 • 积极推动成立论坛的组委会和秘书处，为论坛提供资金和智力支持。	70万
提升行业能力	支持并带动公益生态链两端的能力提升	• 引导基金会关注并支持民间公益，支持基金会的专业化发展。 • 支持民间公益组织的能力建设和网络构建，重点向民间公益不发达的地区倾斜。	60万
跨界传播公益理念	为公益生态系统的良性发展创造舆论和思想环境	通过传播**创业家精神**和**积极公民**的理念，引导公众了解公益，激发人心向善和公民行动意识。 • 继续支持行业媒体《社会创业家》和《公益慈善周刊》 • 影响大众主流媒体和青年大学生	60万

另外，保留10万元机动资金，及时回应热点。

银杏计划

选拔工作量增加，产生12位新伙伴

2013年银杏伙伴选拔	2012年
264位候选人覆盖29省市	+83
81位通过初步调查	-2
23位接受申请邀请	-1
20位接受实地考察	-1
13位被推荐给评委会	-3
12位成为银杏伙伴	-4

- ✓ 候选人数量持续增加
- ✓ 考察工作量与去年持平
- ✓ 选拔符合条件的银杏伙伴难度增大

新伙伴工作领域多样，首次出现了学者型

巴雅尔图
内蒙古西乌珠穆沁旗
牧区信息服务中心

白亚丽
北京
梁漱溟乡建中心

农村社区发展

官文宾
广东
担当者行动教育发展中心

詹　敏
广东
麦田教育基金会

沈金花
北京
同心实验学校

青少年教育

生态保护

学者

毛　达
北京
磐石环境与能源研究所

秦发源
广西
同心源社会工作服务中心

城市社区发展

司占杰
云南
爱真社区康复发展中心

时艳侠
安徽
春芽残疾人互助协会

健康扶助

王艳蕊
北京
乐龄老年服务中心

胡志军
广东
同性恋亲友会

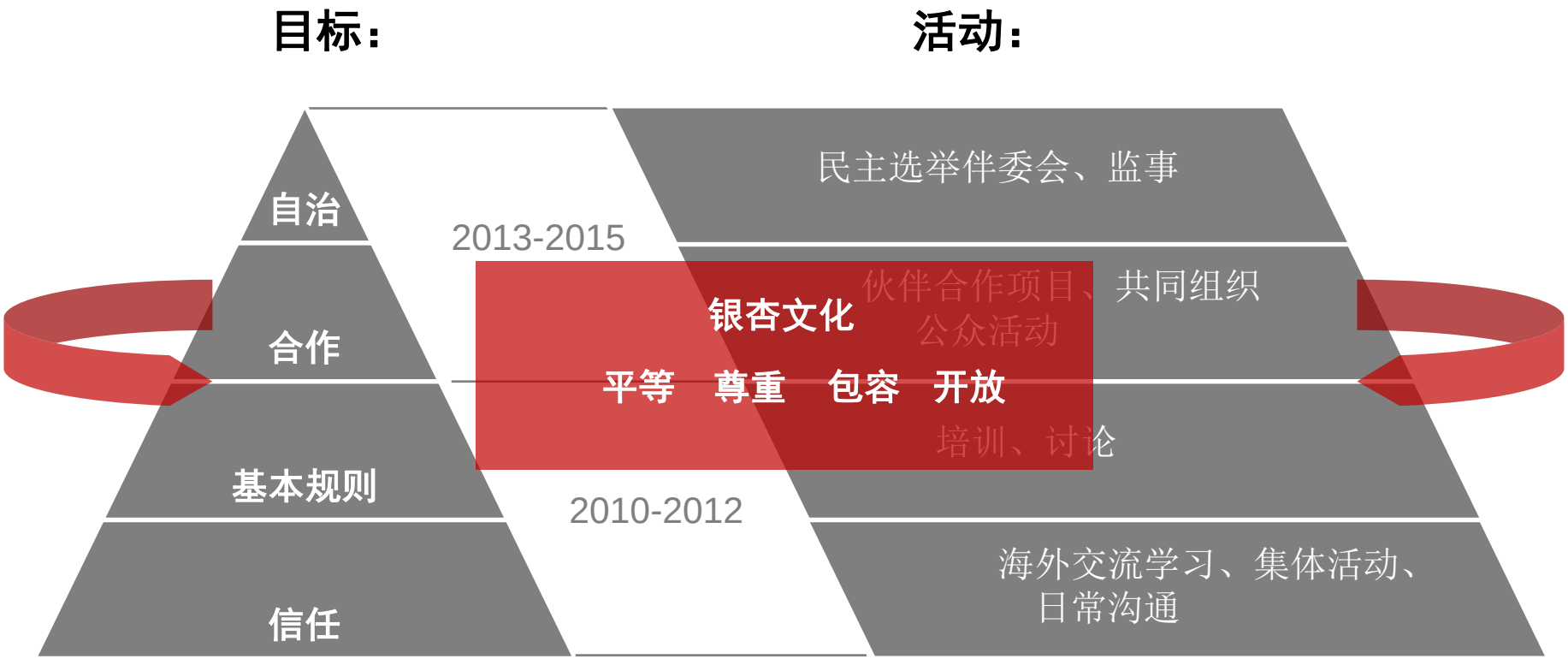
性与性别

刘晓红
北京
一砖一瓦文化发展中心

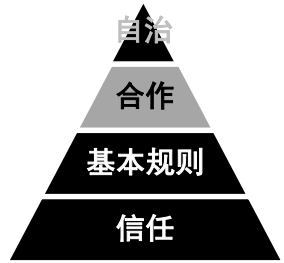
劳工福利

首届银杏伙伴“毕业典礼”深刻感人

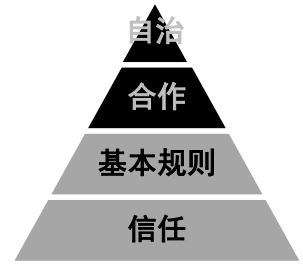
经四年的探索初步形成“伙伴网络”和“银杏文化”



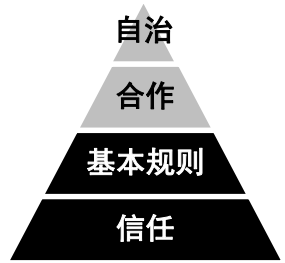
活动1：一月“昆明聚会”建立了信任基础，选举第二届“伴委会”



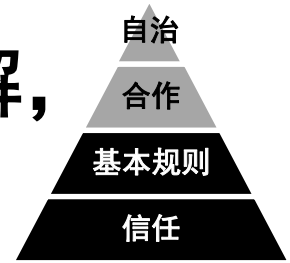
活动2：五月全体伙伴共同发起“银杏伙伴月”，合作举办“银杏论坛”



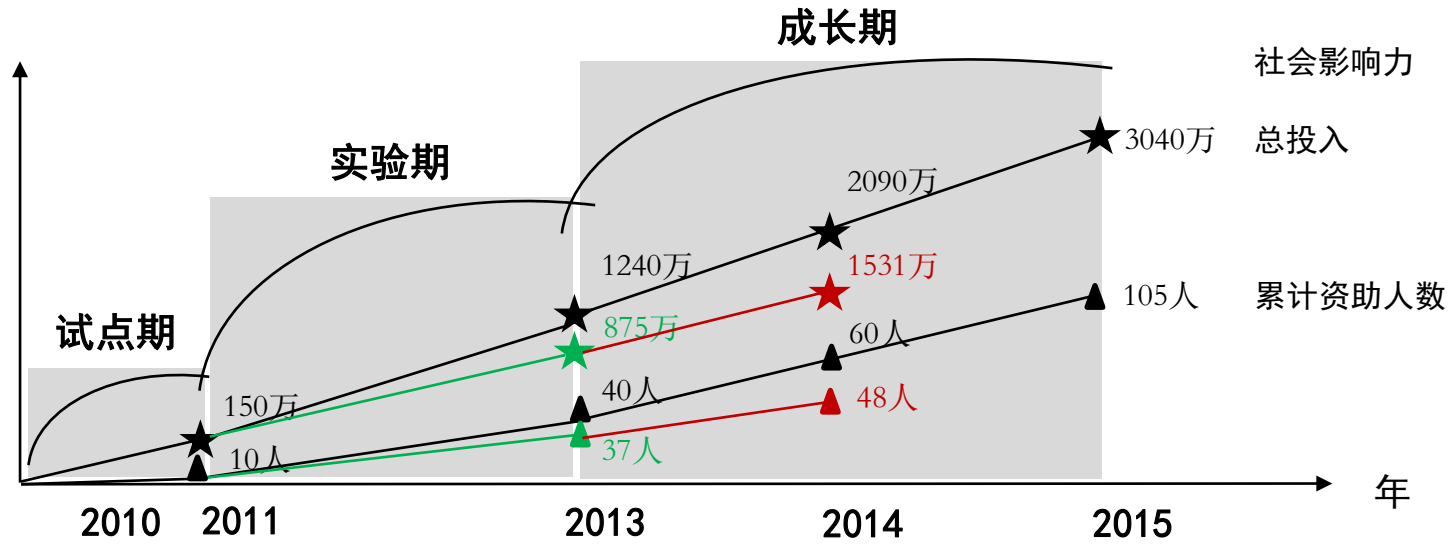
活动3：十月“北京聚会”新老伙伴建立友谊，对价值理念进行探讨、加强网络文化



活动4：六月和十一月海外考察进一步增进了解，建立信任，在冲突和挑战中形成“银杏文化”



总结（1）：2013年初已实现试点期和实验期的阶段目标



	原计划（至2013年底）	实际完成（至2013年底）
资金投入	2090万	1531万
银杏伙伴数量	60人	48人
人力投入	1.9人	2.3人（4个人的项目组）
阶段产出	• 80%的受助人完成成长计划中的活动 • 资助建立研修基地等支持性机构，并建立专家库和优质公益资源库 • 组织行业骨干与相关利益方共同参加的公共活动 • 设计和产出项目标准化流程	• 银杏伙伴成长计划完成情况较好，且有效带动机构发展 • 建立了78人的专家库，其中17名评委、12名核心专家 • 编辑完成《项目操作手册1.0》 • 成立伴委会，形成以银杏文化为核心的伙伴网络

总结（2）：网络建设成效超出预期

银杏伙伴网络建设根据项目设计按步骤实施，网络认同感和参与度大幅提升。目前资金和非资金的支持，确实引起了项目设计变革理论中所期望产生的变化和影响，包括个人成长、机构发展、协调合作和对行业的推动作用。

直接产出

- 银杏伙伴认同感强烈，已选出伴委会、制定工作计划、组织活动、开始产生自发的区域性活动
- 伙伴之间开展了多次项目合作
- 多名资深人士成为“银杏义工”
- 2家基金会连续出资支持
- 2014年将与阿育王基金会开展合作

效果和影响

- **文化效应：**平等、尊重、包容、开放成为伙伴积极践行的原则
- **溢出效应：**对网络外产生辐射作用，如多位伙伴开始实践罗伯特议事规则，把民主参与带入机构和社区，如几位伙伴联合发起“益人义助基金”
- **品牌效应：**银杏的符号价值对青年人开始产生吸引力，并得到一些资助方的认可

经验和思考

- 构建以银杏文化为核心的伙伴网络，贯穿协同成长的理念；
- 最大程度地发挥伙伴在网络中的主体作用，吸引更多伙伴参与网络建设；
- 保持网络成员的多元化；
- 2014年重点围绕毕业伙伴网络进行二次开发，为2015-2016的高峰期做好准备；
- 根据网络的发展需求适时调整策略，保持创新。

2014年计划：开展评估与二次开发，巩固成果

目标

1、在工作量和复杂度增加的情况下，夯实基础、保证评选质量

2、保持对网络建设的投入，研发设计毕业伙伴支持系统

3、加强传播的主动性和有效性，使用好新媒体，引起公众关注

行动

1、在网络建设方面，新推出1-2个试点模块，如：伙伴基金

2、邀请第三方进行项目评估研究，并进行项目第二次开发

3、围绕《银杏故事》开展公众传播

预算

伙伴资助款	43名受助人	430 万
网络建设活动	海外交流学习、集体活动、合作基金、银杏论坛	105 万
项目活动	评审会、候选人考察	25 万
项目传播	银杏故事、宣传册、媒体合作	20 万
项目管理	项目评估、第二阶段开发等	20 万
合计		**600 万**

景行计划

目录

- 工作回顾
- 成果展示
- 反思改进

2013年1月，理事会放手，秘书处大胆的探索

一、项目定位

- **秘书处提出：**景行计划“定位不清”，请理事会在“支持性”和“引领性”上二选一
- **理事会意见：**现有信息不足以做选择，请秘书处继续探索

二、决策流程

- **秘书处提出：**请理事会成立“景行计划评审小组”
- **理事会意见：**将决策权交给秘书处
- 最终由“徐永光、程玉、刘洲鸿、林红、顾问杨懿梅”组成五人评审小组，进行资助决策

秘书处在保持选、投、跟、交流会等实务工作基础上，总结过往经验，完善项目设计

1、项目实务

单个机构

- 选：调查15家机构，9家重点调查
- 投：景行资助2家，4家提供1年期试资助

607小时 34%

- 跟：跟进7家在资助机构，为4家提供外部资源或促进合作

565小时 31%

景行项目

- 交流会：7家机构共23人，南都理事5人、监事1人参加；3家基金会人员、3家支持性机构人员列席；探讨机构管理和社会影响，并结合讨论撰写和分享核心观点，详见《景行伙伴交流会 精彩观点汇编》

195小时 10%

2、项目设计

- 变革理论：完成设计，详见《机构伙伴景行计划项目概要》
- 项目操作：完成核心环节设计，详见《机构伙伴景行计划项目操作手册》

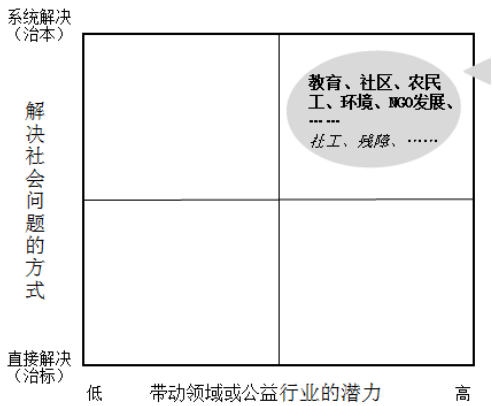
192小时 10%

目录

- 工作回顾
- 成果展示
- 反思改进

明确了“选”什么样的机构

资助定位



甄选标准

1、业务有效性

- 所针对社会问题的严峻程度和范围
- 具备解决该社会问题的有效解决方案和成功经验
- 业务在同行业机构中处于领先地位

~10个组织
10-20小时/机构

2、行业带动性

- **技术输出：**能够将业务输出给其他同行机构，或
- **行业联盟：**促进行业组织交流合作、制定行业行为准则、标准等，或
- **增加社会参与：**能进入公众视野，调动其他资源方共同参与行动，或
- **NGO支持：**如财务、评估、培训、信息服务、研究、传播、咨询、法务、IT等；

~7个组织
20-30小时/机构

3、团队成长（持续）性

- 领导人有信念，具备前瞻性，有开放的心态，擅于授权和培养团队；
- 团队成员能独立思考，表达不同意见，学习能力强，有一定的经验积累；团队有互补性，乐于合作；

~4-5个组织
50-60小时/机构

明确了对所“投”机构给予什么样的影响

额度：
30-50万/年/机构

期限：
持续不少于三年

投入方向	预期效果
重要业务发展 • 具前瞻性、示范性的业务 • 机构转型的关键业务探索、研发 • 核心业务的升级 • 经验梳理总结、模式复制推广	• 真正回应社会问题，加强社会化参与 • 积累和提升，防止低水平循环
管理能力提升 • 管理人员成本 • 制度文化建设 • 员工学习成长、团队建设 • 战略规划、评估、咨询等服务购买	• 实现组织化发展 • 打造有信念、善思考、高能力、善合作的人才梯队

明确了资助若干家这些机构“又怎么样”

点：提升单个机构

选择“有潜力带动其他公益组织”的机构，通过“目的明确、使用灵活”的资助，帮助机构提高社会影响和可持续性，增加行业带动能力

面：增加机构间协同

组合投资：在某些关键领域同时资助具备不同带动性的机构，促其合作；并与该领域的重要资助方相配合；

跨介互动：促进政商人士与伙伴、跨领域伙伴间的互动，探讨并解决组织发展的共性问题或行业发展的共同问题。

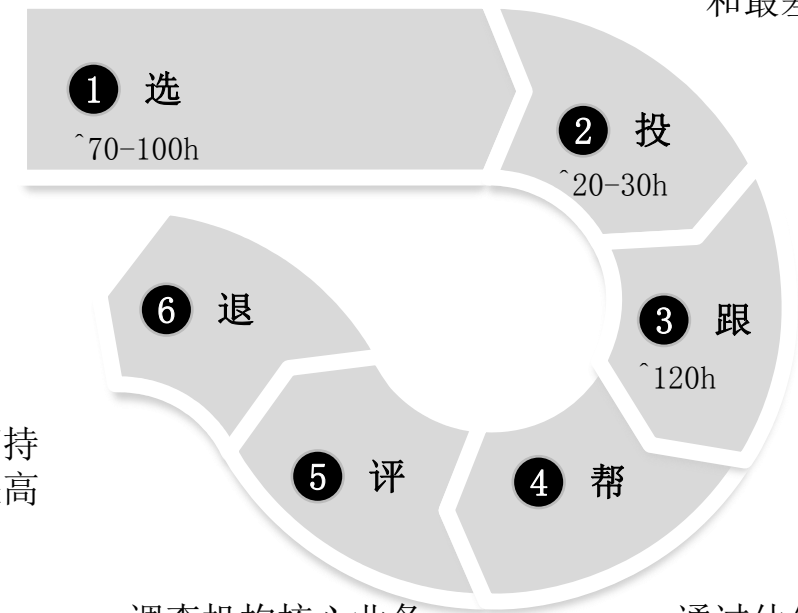
空间：推动资助环境改善

基于实践和研究，揭示公益组织发展的规律和需求，传播有助于公益行业持续发展的资助理念，展示此类资助的价值和效果。

明确了针对单个机构的工作流程及前三环节的工具

- 甄选符合标准的机构
- 诊断机构面临的问题和需要的支持

- 确定资助资金的使用方向、额度、期限
- 明确资助的最佳成效和最差成效



- 通过书面报告和实地考察进行跟进
- 了解并参与机构重大事件的处理

- 协助建立可持续机制，提高可持续性

- 调查机构核心业务的成效、机构管理运营水平、以及机构对所在领域、行业的影响

- 通过伙伴互动和跨界交流，促进扩展视野，链接资源
- 反馈外部对伙伴的评价，促进反思和改进

目录

- 工作回顾
- 成果展示
- 反思改进

与2011年制定的五年规划相比，主要工作目标基本完成

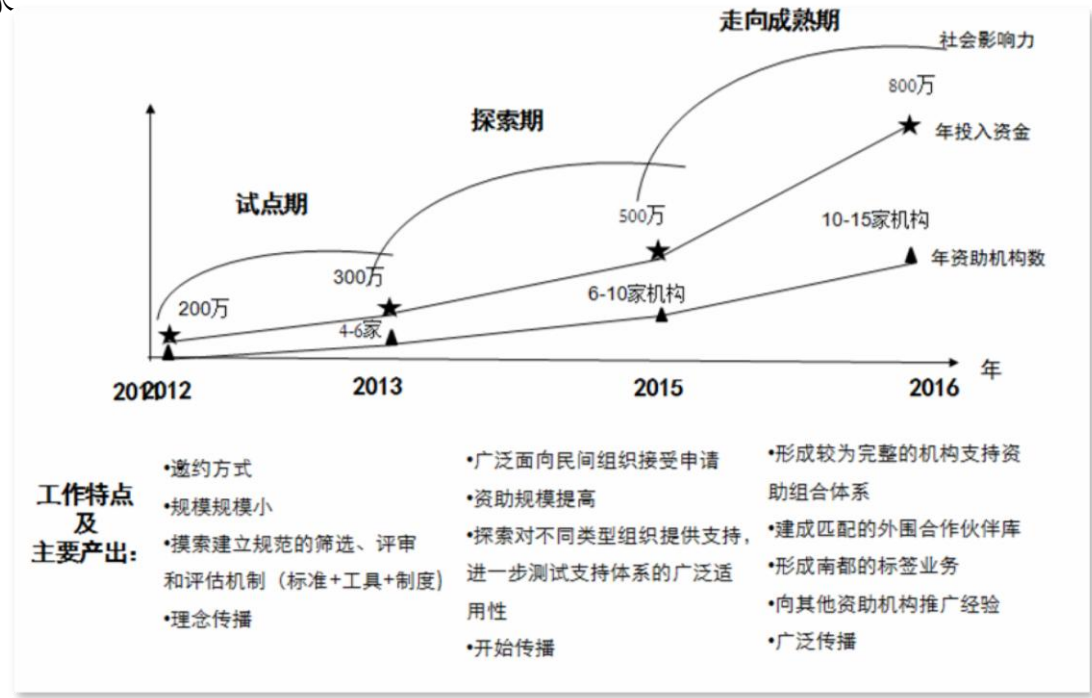
计划内完成

- 明确项目变革理论及核心理念
- 清晰了未来两阶段的工作目标
- 完成筛选、评审、评估机制
- 建立了标准、工具、制度
- 资助景行伙伴7家，其他资助4家

未完成

- 理念传播

图：2011年制定的五年规划



未来两年将加强对机构的“帮”，并促进机构间协同

目前处在探索期回顾和成长期开始的阶段

	战略目标	工作重点	资金规模	资助机构数
探索期 2011-2013	明确资助谁、如何资助	探索项目定位和核心工作机制	300万/年	6家/年
成长期 2014-2015	帮扶单个机构，促进机构间协同	资源对接 网络建设 资助理念传播	700万/年	14-15家/年
拓展期 2016-	推动行业和关键领域发展	同领域内组合资助 资助环境倡导	800万/年	15-17家/年

基于发展期目标，将在保持新增资助的数量和成效的基础上，尝试两个转变，加强传播分享与资源整合

工作目标	工作计划	两个转变
• 保持新增资助的数量和成效	• 新增资助5-7家，持续跟进8+4家机构	
• 探索对景行机构的“帮”	• 组织1次景行伙伴交流会 • 引荐资深人士为景行机构做顾问咨询，如景行顾问、南都理事、乐平SVP会员等	• **从**自己做 • **到**引荐专家顾问一起做
• 传播景行计划的理念，引起业内对资助模式利弊的讨论	• 撰写系列专文2-3篇，与传播部合作在南都自媒体、业内媒体进行报道 • 结合传播或评估开展案例研究（撰写案例文章1-2篇）	• **从**思考、践行 • **到**研究、分享

救灾项目

救灾项目（1）：工作回顾

大灾应对

- 快速回应4·20四川芦山地震和7·22甘肃岷县地震，新审批资助项目30个，审批金额340万元；
- 推动民间组织在灾害应对领域的协作，支持了4.20联合救援、华夏民间组织救灾协作会、甘肃社会组织联合救灾平台、中社灾害平台等平台，承办了非公募基金会论坛救灾分论坛，促进民间组织有序、有效参与救灾工作；
- 得到正荣公益基金会、 一般工作室、联合国日内瓦办事处等外部捐款共计74.5万元 ；

项目跟进

- 通过电话邮件、实地走访、参加项目活动等形式，保持对项目的监测跟进，确保产出和效果，总投入约1,000小时；

策略研究

- 2013年11月，程玉副理事长根据公域合力的文献综述，同徐永光理事长、康晓光理事沟通后，决定由程玉带头以“积极灾害观”为核心开展探索性研究，以理清南都的救灾策略。目前已开始前期访谈工作；

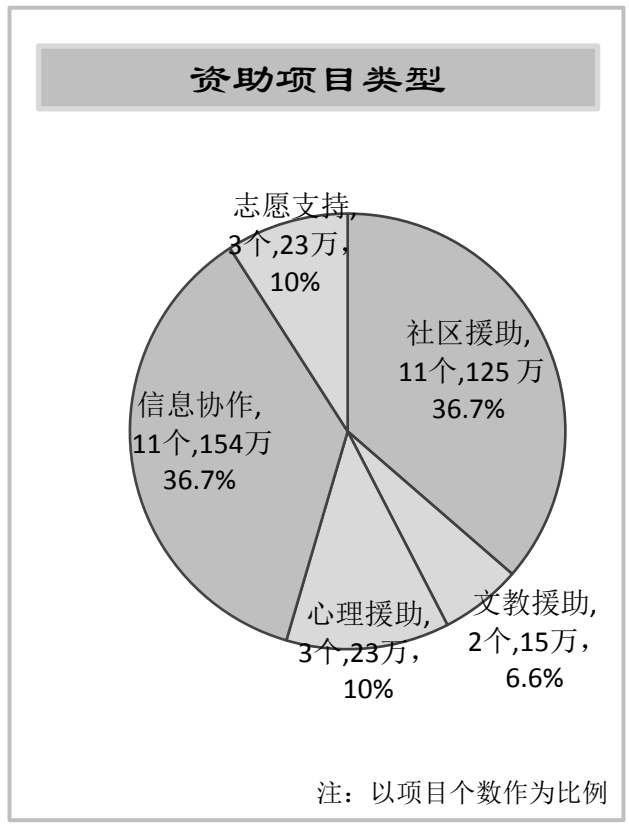
工具开发

- 完成《南都救灾内部工作手册》，总结了5年来南都救灾经验，开发、整理出自评估的问卷、南都灾害内部响应机制等工具，并分享给行业；

救灾项目（2）：新审批项目类型分析

2013年度共计收到45家机构申请的56个项目，审批通过26家机构申请的30个项目,审批金额340万元；

社区援助	支持公益组织在社区开展环境、城乡互助、生计、青少年、老人等多种类型的服务
信息协作	促进行业组织间交流合作、推动平台网络建设、工具开发和信息服务等
文教援助	支持公益组织在过渡安置期参与义教等活动
心理援助	支持社工或心理援助机构对灾民进行心理陪伴或心理疏导
志愿支持	支持志愿组织开展志愿类型服务或为志愿者服务



民间协作案例:华夏民间公益救灾协作会

8月，民间公益救灾协作会举行，80多家民间救灾组织的代表参加会议，陈博理事参与了会议筹备并致开幕辞，期待会议能梳理民间组织救灾经验，加强在救灾过程中的协作能力，形成更好的救灾指导方针。

永光理事长为华夏公益救灾联盟出谋划策，目前该联盟已与中华社会救助基金会达成设立专项基金的协议，并成立了长三角城市救援伙伴圈。

推动民间公益组织及辐射的公众有序、有效地参与救灾，培育具有公民精神的民间组织,并倡导和推动民间组织与政府、企业的良性互动。

社区援助案例:爱有戏城乡情特别义集

竹编爷爷

豆浆婆婆

灾害给百姓带来的不仅是人员伤亡，房屋破坏等可见的物质性损失，也会给人与人之间的信任、团结、社会公平等关系带来影响。爱有戏以城市社区成功经验—义集为切入点，围绕“社区陪伴、培育本地组织、促进生计发展”等核心工作，实现心理慰藉、带动村民参与公共事务、城乡互助和生计发展等效果。

社区援助案例:爱有戏城乡情特别义集视频

救灾项目（3）：发现与思考

- 推动民间组织协作参与救灾是今年的重点工作。我们发现民间组织在此过程中，运用民主议事的能力、救灾的专业能力、使用新媒体等技术工具的能力都有提升，相互之间也建立了一些信任。未来，在梳理民间经验，促进有效合作关系、实现可持续性方面还有非常大的提升空间，也需要参与的各方能够用更开放、包容的心态，去做更多的尝试。

- 关注脆弱性问题和NGO服务的有效性。作为NGO，我们和合作伙伴都应该多关注易被外界忽略的农村贫困边缘灾区，关注社区和人群的脆弱性。考虑问题时，也逐步从关注NGO发展的视角向受助对象的需求视角扩展，努力达到“表（NGO发展）里（受助对象需求）”的平衡。

- 随着救灾资源越来越多，未来我们资助的重点将继续定位于别人不愿意投放资源的部分，而非一般性的救灾类项目。

救灾项目（4）：2014年工作计划

- 开发出以“积极灾害观”为核心的南都救灾策略；
- 跟进履约项目，保证产出和效果；
- 继续完善项目管理工具，发生大型自然灾害时有能力回应。

研究项目

研究项目（1）：定位回顾

特色：

1）理念鲜明 —“公民社会”空间定位；
2）实践者的参与；
3）解决方案导向

- 行业研究：
  指导南都宏观行业支持的方向，并通过适当渠道对行业产生导向性的影响

- 领域研究：
  指导南都某具体领域的资助方向，支持第三部门创新，并通过适当渠道起到对政府、政策、企业、社会的引导、倡导、推动的作用

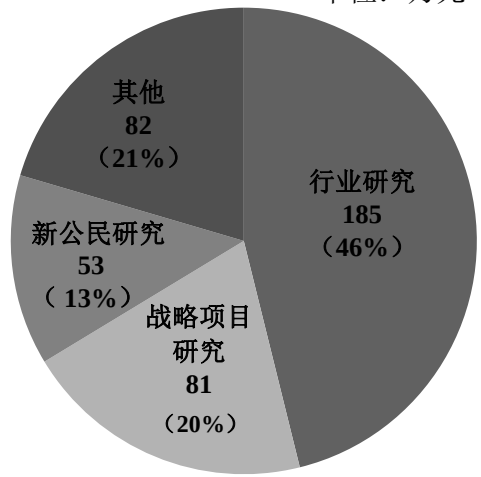
研究项目（2）：2010-2013年概况

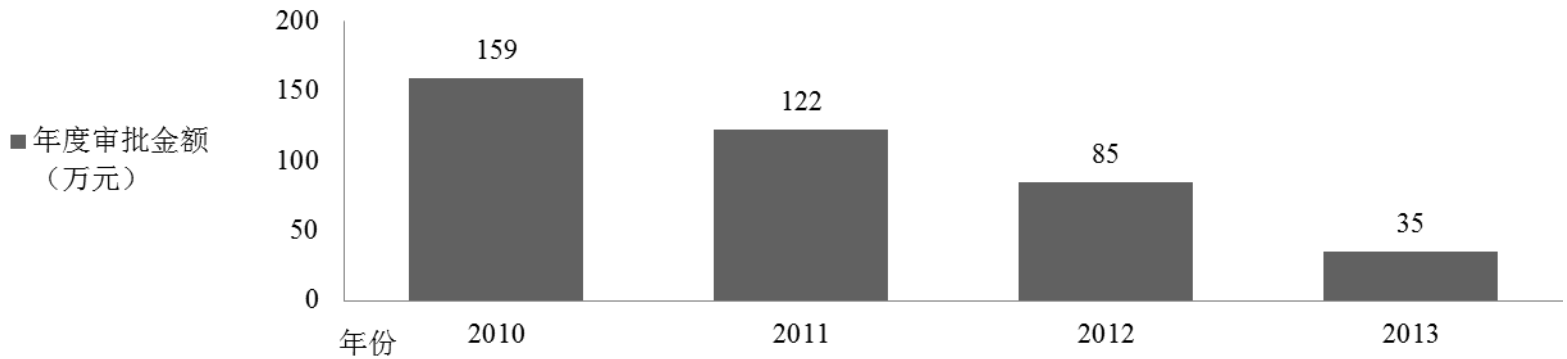
共审批14个项目，审批金额总计401万元。

行业研究	1）当前中国大陆“政社关系”研究 2）《第三部门研究》杂志出版 3）草根组织的价值与功能
战略项目研究	1）中国公益人才发展状况及需求调研 2）“投资社会回报工具（SROI）试点评估” 3）“公益创业案例开发” 4）中国民间公益组织数据库(2013年新增项目)
新公民领域研究	1）新公民档案 2）“农二代”研究工作坊 3）城市化对中国义务教育资源体系的知识干预 4）“新公民助校行动试点咨询服务”
其他	1）基金会行业发展战略规划 2）推进高校劳工社会学研究 3）《慈善公益组织全面质量管理：标准、指引、量化对标方法》的传播和推广方案

不同类型项目审批金额

单位：万元





研究项目（3）：问题及应对

问题

1、人力不足，投入逐年下降

2、策略缺失，缺乏对议题的持续研究

3、合作伙伴不足

4、研究成果后期利用不够

应对策略

1、打造学习型研究型团队：

- 培养每一个项目官员具有探究性的思维和掌握基本研究方法
- 制度性的进行内部研讨
- 请程玉更多参与并指导

2、招聘1名研究主管

研究项目（4）：2014年度工作计划

新开展项目
（预算50万元）

《 基金会价值研究》

与草根组织价值研究项目相对应，以期通过研究指导基金会更好地认识并发挥其价值。

《中国公益人才现状研究》

在2010年调查的基础上，了解三年来公益行业人才结构发生了哪些变化，为银杏项目提供指导。

《政府购买现状及问题研究》

通过研究明晰现在政府采购存在哪些问题，为政府更好地开展政府采购工作提供参考，也为公益组织承接政府采购工作提供一定指导。

开发利用已有项目成果

《中国草根组织的功能与价值》研究成果推广

《中国民间公益组织基础数据库项目》跟进和其成果的二次开发利用

部门工作

南都2010-2015年战略

使命：支持民间公益
愿景：人人怀有希望

支持宏观性项目：

- 回应热点、引导理念
- 支持行业能力建设
- 促进资源对接

资助战略性项目：

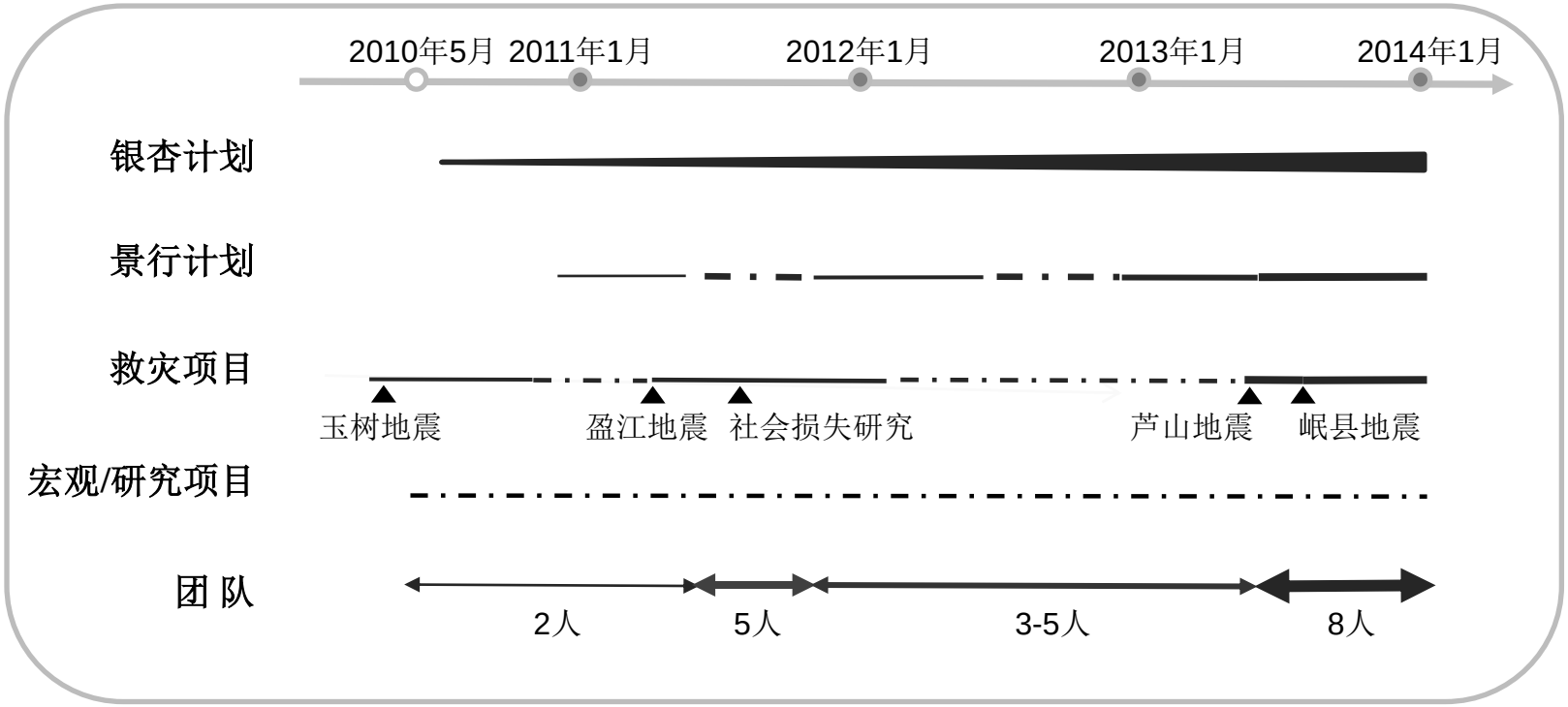
- 机构伙伴景行计划
- 银杏伙伴成长计划

特定公益领域：

- 新公民计划（委托管理）
  - 新公民学校
  - 公益项目
- 灾害救援：
  - 1000万元常设灾害救援和灾后重建基金
  - 弥补灾害社会损失

研究：行业研究，领域研究

战略执行的中期回顾



执行策略：

集中投入保证“银杏计划”稳步发展；一边实践一边打磨“景行计划”；积极回应突发自然灾害利用好“救灾的机会窗口”，寻找南都救灾策略；保持“宏观”和“研究”项目的延续性，并为下一阶段的发展策略做尝试。

部门建设：

主要进行*项目设计*、*预算管理*、*时间管理*、*团队协作*的技能训练；同时注重把南都的理念和作风贯彻到操作细节中，形成团队凝聚力。

成果一：南都文化初步形成

一位资深公益人士的话：

“我对南都基金会的印象在持续的清晰和改善中。我越来越感到，南都基金会的宗旨支持民间公益不是一句口号，是真诚的心愿和切实的践行——不仅从你们的工作中，也从同事们自然而然流露出来的情感、态度、价值观中。说实在的，在今天的公益圈里，能给人这样感觉的人并不多。”

荣获“金桔奖”：

150家本土NGO,评价从“受尊重程度”“行政支持力度”“外部资源的引介情况”“对项目执行的弹性情况”和“对项目介入适度管理情况”等五个方面评价国内外基金会。南都获得本土基金会第三名。其他获奖的基金会有千禾、心平、西部阳光和扶贫基金会。

成果二：组织的知识与经验积累

银杏计划

- 《项目设计概要》
- 《推荐及申请材料》、《访谈提纲》、《访谈报告模板》、《资助协议》
- 《海外学习交流操作手册》、《评审会操作手册》
- 《银杏伙伴及专家数据库》
- 《资源推介列表》
- 《银杏伙伴个人成长回顾 》
- 《银杏小报模板及小报一览表》

救灾项目

- 《内部应急响应机制》
- 《救灾项目资助指南》
- 《项目建议书模板（修订）》
- 《项目协议模板（修订）》
- 《救灾项目自评估问卷》
- 《捐助人反馈机制》
- 《媒体采访沟通指引》

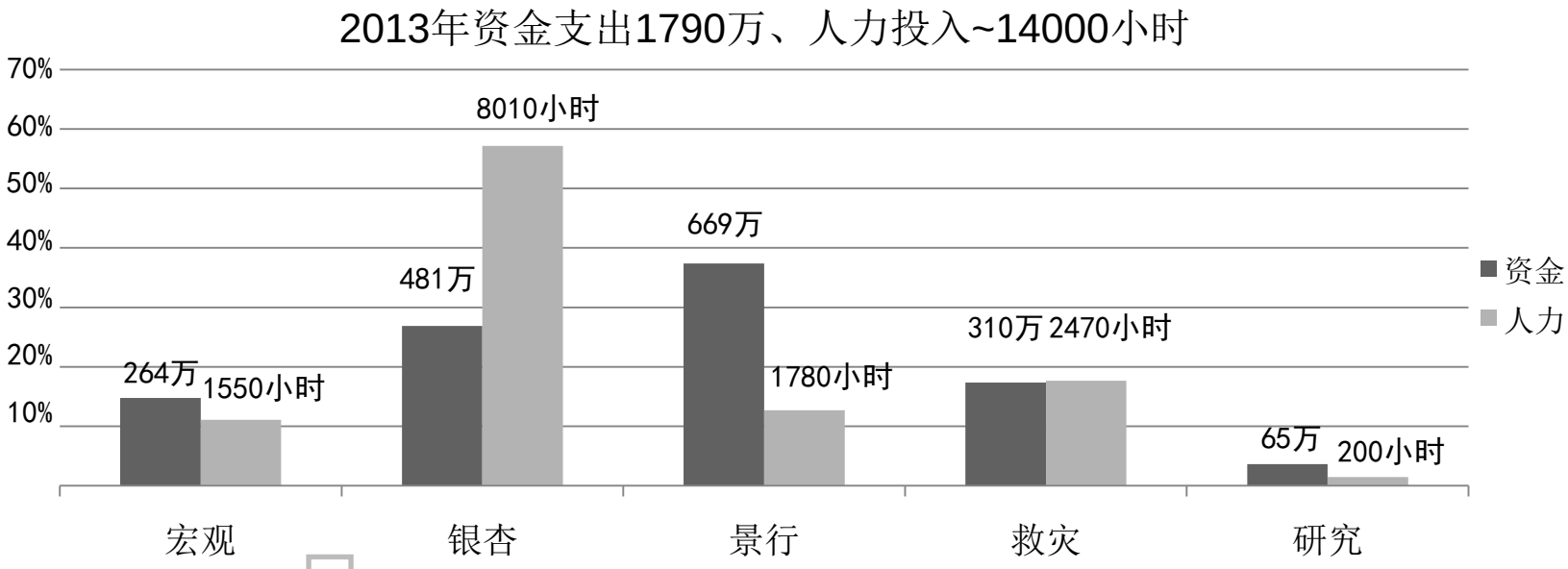
景行计划

- 《项目设计概要》
- 《工作流程清单》
- 《申请意向书模板》
- 《考察问题提纲》
- 《推荐函模板》
- 《基于南都文化的行为准则》

机构工具

- 《项目部季度预决算统计表》
- 《出差计划及预决算表》
- 《项目管理基本流程》
- 《年度工作计划模板》
- 《工作日志模板》
- 《项目官员培训计划》

成果三：初步摸清人力架构需求



以2013年数据为例，可以看出：

- 银杏计划的投入超出一般资助性的项目
- 景行计划和研究项目的人力投入一直不足

合理架构：	1总监、4主管、2副主管、2.5助理
现状：	1总监、2主管、1副主管、4助理
突出问题：	• 团队经验不足，结构需要调整 • 人力需要适当补充

2014年部门建设工作计划

提高能力

- 制度性学习：
  周期性地安排时间开展内部研讨、和向专家请教的活动
- 督促完成个人的成长计划：
  根据计划鼓励参加外出学习、感同日等，包括个人学习

优化系统

分析过去三年的数据：

- 充分利用二八法则，在保证重点工作的质量的基础上，适当减少一些细节工作
- 尽量把标准清晰的工作外包

加强人力

- 下功夫招聘一名主管投入研究或战略项目板块的工作
- 加强与理事们的沟通，争取得到更多支持

思考：未来战略执行中的两个关键问题

1、如何选择未来两年的发展策略？（确立优先级、保持平衡）

2、如何逐步匹配人力资源？（人才策略）

内容

¶ 2013年工作与2014年计划

- 机构建设
- 传播工作
- 项目工作

¶ 2013年财务情况与2014年预算

- 2013年预算完成情况
- 2014年预算（草）

2013年收入明细

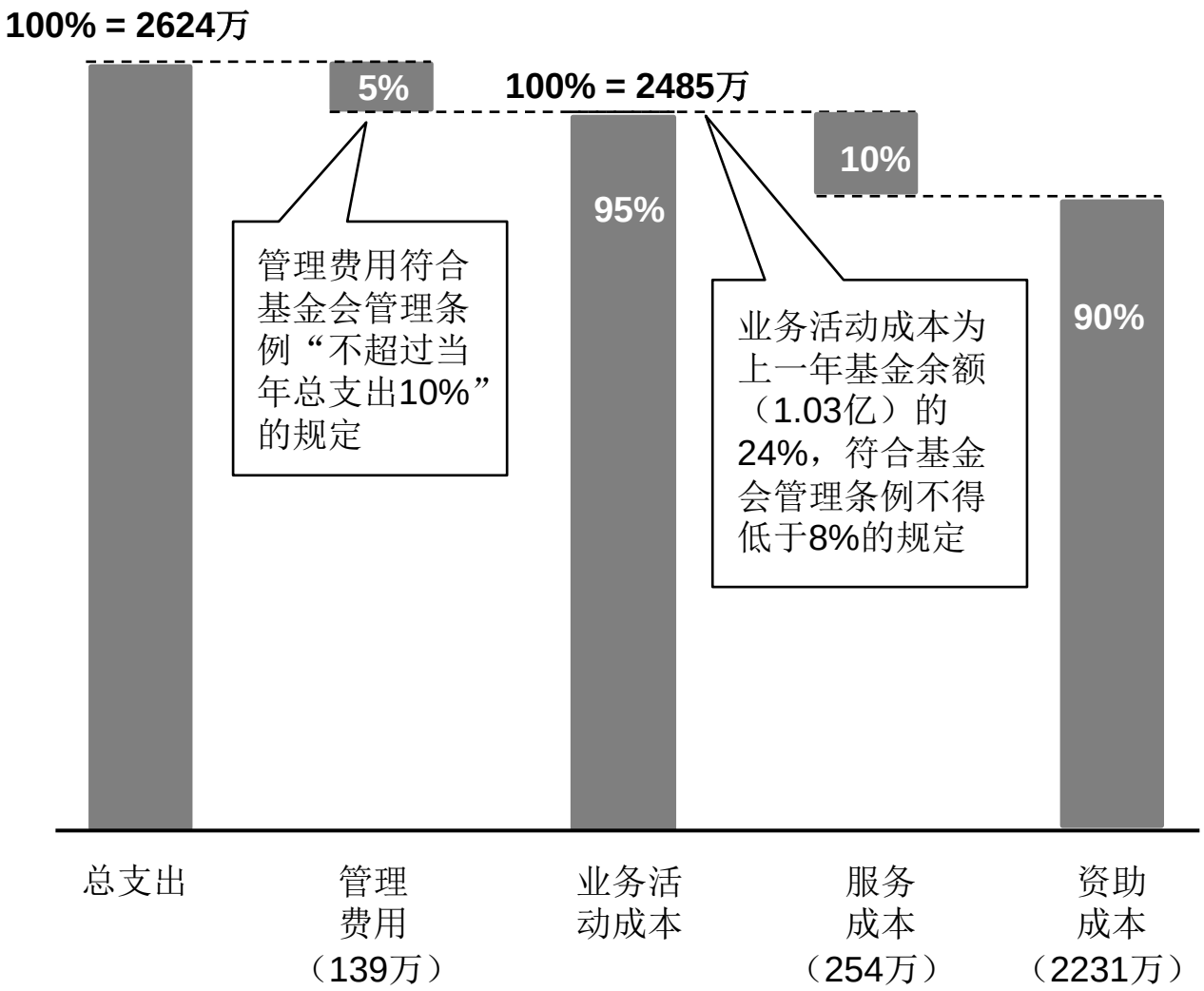
收入		金额（万元）	备注
捐赠收入	南都集团	1585	占捐赠收入的65%
	美新路基金会	500	共851万元 占捐赠收入的35%
	浙江敦和基金会	100	
	联想（北京）有限公司	100	
	福建正荣公益基金会	50	
	心平公益基金会	43	
	寿建明	20	
	沈世德	10	
	其他捐款	28	
投资收入		320	本年度投资回款920万元 600万元冲减投资本金
银行利息收入		7	
总收入		2763	

2013年支出情况

单位：万；“-”表示减少

支出	预算	实际执行	增减额	变动率	说明
（一）业务活动成本	2320	2485	165	7%	
1、 资助成本	2115	2231	116	5%	
（1）宏观性项目	224	264	40	18%	联想公益创投项目100万由南都管理，今年拨出75万
（2）景行计划及其他机构支持项目	715	669	-46	-6%	由于考察的机构暂时达不到景行伙伴标准，作为预科支持，支出低于预算
（3）银杏计划	470	481	11	2%	
（4）新公民计划	500	442	-58	-12%	新公民学校后续款100万缓拨
（5）灾害救援和灾后重建项目	141	310	169	120%	芦山、岷县地震资助款，预算外支出
（6）研究项目	65	65	0	0%	
2、服务成本	205	254	49	24%	
（二）管理费用	180	139	-41	-23%	
总支出	2500	2624	124	5%	

2013年支出情况


100% = 2624万
5%
100% = 2485万
10%
95%
90%
管理费用符合基金会管理条例“不超过当年总支出10%”的规定
业务活动成本为上一年基金余额（1.03亿）的24%，符合基金会管理条例不得低于8%的规定
总支出
管理费用（139万）
业务活动成本
服务成本（254万）
资助成本（2231万）

2013年资产状况

2013年，收入为2763万元，比预算2500万高263万元；支出2624万元，比预算2500万高124万元。

2013年12月底，基金会净资产为10499万元，比上年增加了140万元。

最终财务情况将以《南都基金会2013年度审计报告》为准。

内容

¶ 2013年工作与2014年计划

- 机构建设
- 传播工作
- 项目工作

¶ 2013年财务情况与2014年预算

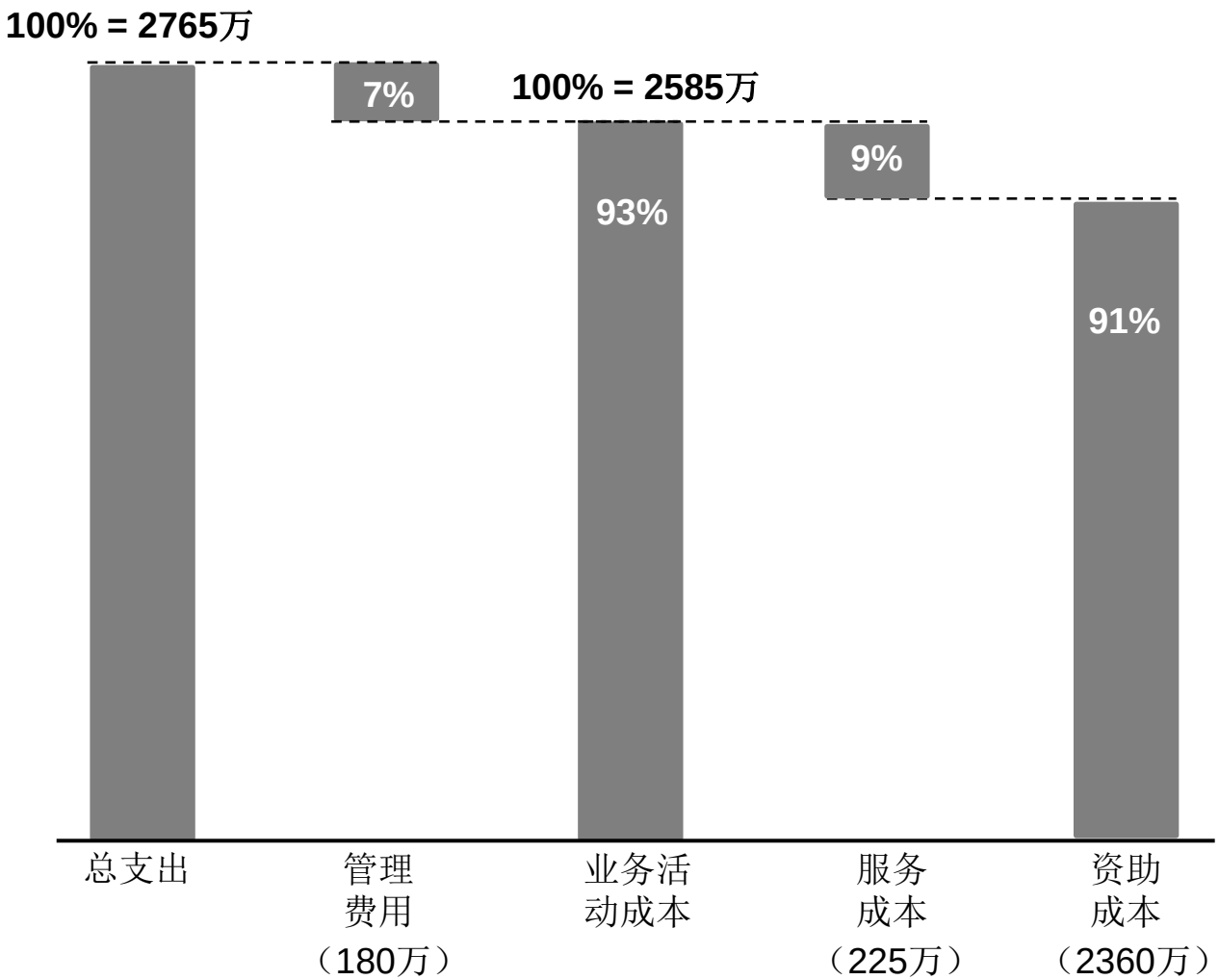
- 2013年预算完成情况
- 2014年预算（草）

2014年收入预算表

单位：万元

项目	明细	预算	说明
投资收入		765	参照2013年投资收入,略有增加
捐赠收入	南都集团	2000	
	其他		
总计		**2765**	基金投资增值及捐款

2014年支出预算及说明（草）

项目	预算（万）	说明	2013年预算
合计	2765		
（一）业务活动成本	2585	占总支出的93%	
1、资助成本	2360	占业务活动成本的 91%	
（1）宏观性项目	230	占资助成本的10%	10.6%
（2）景行计划及其他机构支持项目	838	占资助成本的36%	34%
（3）银杏计划	600	占资助成本的25%	22%
（4）新公民计划	400	占资助成本17% 为新公民计划发展中心总预算740万的56%	23.6%
（5）灾害救援和灾后重建项目	232	占资助成本的10%。	6.7%
（6）研究项目	60	占资助成本的3%	3.1%
2、服务成本	225	占业务活动成本的9%	
（二）管理费用	180	占总支出的7%	

2014年预计支出情况