关于《南都公益基金会 2017-2019 战略修正案》的决议

南都公益基金会第三届理事会第五次会议通过

面对内部和外部环境变化，南都公益基金会第三届理事会第一次会议于 2015 年 6 月决议对已执行五年的基金会战略进行调整，并确定由理事会内设的战略规划小组（成员：徐永光、程玉、康晓光）负责战略规划的研究和拟定，由秘书处提供支持和配合。

战略规划小组带领秘书处从 2015 年下半年开始进行战略调整的工作，在组织能力自我评估、调研、专家小组座谈、一对一访谈、文献研究、头脑风暴的基础上，形成了《南都 2016 年战略调整方案》。2016 年 2 月，南都基金会三届三次理事会对此方案进行了讨论。基于理事会的反馈意见，战略规划小组带领秘书处开展了新一轮的调研和研讨，并用“变革理论”的方法论梳理机构愿景、使命、战略、业务板块和项目之间的关系以及目标体系，在此基础上形成了《南都公益基金会 2017-2019 战略修正案》。2016 年 9 月，三届四次理事会讨论战略修正案，明确了以“中国好公益平台”为核心打造新战略。2017 年 1 月，三届五次理事会对《南都公益基金会 2017-2019 战略修正案》在三届四次理事会未讨论完毕的内容进行了讨论，正式通过《南都公益基金会 2017-2019 战略修正案》。

一、2017-2019 战略的宏观表述

南都公益基金会的使命是“支持民间公益”，愿景是“社会公平正义，人人怀有希望”，2017 年至 2019 年的阶段性战略是“建设公益生态系统，促进跨界合作创新”。

二、2017-2019 战略下的业务规划

（一）新战略下的业务版块

在“建设公益生态系统，促进跨界合作创新”的新战略下，南都基金会的业务版块调整为行业建设、规模化社会创新、社会企业三大版块，其中规模化社会创新版块是战略重点。

行业建设版块采用联合发起、策划、领导/协调、资助以及倡议推广等工作手法，推动公益行业政策改善与公民意识提升，建设有助于第三部门发育的基础

设施，促进公益生态系统良性发展。

规模化社会创新版块采用发起、领导/协调、资助以及操作等方式，通过建设和运营中国好公益平台，促进针对真实社会问题或需求的有效公益产品的规模化。

社会企业版块采用联合发起、策划、领导/协调、资助以及倡议推广等工作手法，通过与中国社会企业与社会投资论坛（联盟）的深度合作，促进跨界资源流通和合作，以及社会企业理念的主流化。

（二）新战略下的业务与 2010 年战略下的业务之间的关系

2010 年战略下的宏观项目和研究项目两个版块对应新战略下的行业建设版块。2010 年战略下的宏观项目中的社会企业类项目对应新战略下的社会企业版块。2010 年战略下的战略性项目的景行伙伴计划升级并入新战略下的规模化社会创新版块。

2010 年战略下的战略性项目的银杏伙伴成长计划已孵化为银杏公益基金会， 2010 年战略下的特定领域的新公民计划已孵化为新公民中心。对这两个孵化出去的项目，南都基金会将继续给予资助。

2010 年战略下的特定领域的救灾项目，在新战略下将进行收缩，现有项目并入新战略下的行业建设版块，不再开展新的救灾类项目。

三、落实 2017-2019 战略的治理和管理机制及资源方面的安排

（一）理事会工作小组设置

理事会内设三个工作小组，分别负责南都基金会的战略规划、秘书处绩效与薪酬、基金会投资管理的工作；每个小组设召集人一名，负责召集和协调本小组的工作。

1. 战略规划小组，由徐永光、程玉、康晓光、彭艳妮组成，徐永光为召集人。

2. 绩效与薪酬小组，由杨懿梅、何进、王海光、陈博组成，杨懿梅为召集人。

3. 投资管理委员会，由何伟、周庆治、林旦组成，何伟为召集人。

（二）理事会与秘书处的互动工作机制

1. 坚持现行的年度工作计划和预算审批机制以及年度工作报告制度。每年初由秘书处向理事会提交当年的工作计划和预算，理事会讨论审批，秘书处负责工作计划的执行，具体项目的审批由秘书处负责。每年底秘书处向理事会提交年度

工作总结和预算执行情况报告，理事会审议问责。

2. 建立理事会对秘书处的问责和考评机制。理事会每年初为秘书处工作设定绩效目标，年底对秘书处的工作进行年度考核和问责。

3. 理事会通过理事会会议形成决议，形成统一的意见指导秘书处的工作。

4. 对基金会内部制度的审批权限实行分层管理。基金会治理相关的制度、分支机构管理办法、重大事项报告制度、信息披露制度、投资管理制度、财务制度、人事制度和薪酬制度由理事会审批，其他制度和细则由秘书处审批。

（三）内部管理机制

通过加强目标责任制和监测评估机制等内部管理机制的建设，实现秘书处的可评估和可问责。

1. 建立明确清晰的目标管理体系，加强战略重点与具体工作的紧密连接，确保组织战略目标的达成。具体是秘书处拟定年度组织目标，报理事会审议通过后，层层分解目标到业务版块、具体项目和各个员工。业务版块实行版块总监负责制，在子目标层面实行项目经理负责制。

2. 在监测评估方面，实行业务版块双周例会制度，半年回顾各版块目标和指标的完成情况，年度全面回顾秘书处和各版块目标和指标的完成情况。项目目标和指标的完成情况与员工个人绩效挂钩。

（四）人力及资金分配

1. 2017-2019 战略期内基金会年度资助规模维持在 3600 万元的水平，其中约 50%用于资助银杏基金会、新公民中心及捐赠人指定项目，50%用于行业建设、规模化社会创新、社会企业三大业务版块，行业建设、规模化社会创新、社会企业三大业务版块的资金分配比例约为 3:6:1。

2. 行业建设、规模化社会创新、社会企业三大业务版块的人力投入分别约为 1.8 人，6.25 人，0.65 人。秘书长彭艳妮在三个版块的时间投入分别为 15%，50%和 15%。副秘书长宋波在规模化社会创新版块的时间投入为 90%。

3. 彭艳妮分管机构的传播、人事和财务工作，总时间投入为 20%；宋波分管机构的行政工作和项目部综合管理，总时间投入为 10%。