

# 番禺区慈善会探路“去行政化”改革这五年

罗湛贤

广州市番禺区慈善会闯出了一条自食其力的路子,如今,在没有政府经费投入的情况下,番禺慈善会通过活期存款、定期存款和灵活购买不同期限的保本理财产品相结合进行资金保值增值,就足以支撑起日常工作的开支运行。

虽然只是一家立足本土的区域性社会组织,但如今番禺区慈善会已经管理着 24 个慈善冠名基金,善款账面总额达 7000 多万元,每年举办六七个大型品牌活动,甚至服务范围已经突破区域限制,部分公益项目延伸到四川、贵州、西藏等地。

而在五年前,该慈善会开始探索“去行政化”改革,从区民政局中分离出来,成为独立的社会组织。这五年来,番禺区慈善会经历了什么?没有了行政的干预和兜底,怎样解决生存发展的问题?又如何一步步打造在本地具有相当影响力的区域慈善品牌?

## 离开了“体制”怎么活下去

在参加完今年全市慈善工作会议,并代表番禺区慈善会作过去五年经验汇报发言后,徐伟光舒了一口气说:“终于走出一条独立于行政体系之外的生存之路。”

番禺区慈善会成立于 2001 年,五年前换届以后,正式从原来隶属于区民政局的行政体系中脱离出来,成为独立法人的社会组织,独立运作,区民政局只作为业务指导单位进行指导和监管。彼时,年过半百的徐伟光已从番禺区民政局局长转任调研员,担任番禺区慈善会常务副会长,肩负起番禺区慈善会去行政化改革的重任。

然而,从中央到地方,区域性的慈善会都带有很浓厚的行政色彩。离开了行政体系后,番

禺慈善会首要面临的的就是如何活下去的问题。

“没有了行政的干涉,也意味着没有财政投入的兜底。”徐伟光说,刚开始,虽说没有官方直接的物质支持,但番禺慈善会还是从区民政局手中把慈善超市的业务承接了过来。

但这显然不能满足慈善会日常运作的需要。为此,番禺慈善会又创新探索了慈善冠名基金的募捐模式。

番禺经济发达,历史上就与南海、顺德并称“南番顺”,是整个岭南最富庶的地区。“仓禀实而知礼节,当地民众大多家底殷实,有着乐善好施的传统,再加上海外乡亲众多,是非常值得挖掘的社会资源。”番禺区慈善会副秘书长陈静姝告诉记者。

利用这一优势,慈善冠名基金整合了本土企业、善长人翁、旅外乡亲等方面的资源。其中最特色的莫过于今年 1 月正式成立的香港慈善基金。该基金主要由番禺区慈善会联合番禺籍的香港乡亲发起,其成立初衷就明确是要回归乡土,用于番禺善事。目前已累计到账 400 多万元,资助 180 万元,主要用于助学、大病救助、慰问、扶贫等项目。

据统计,经过 5 年的培育,目前番禺区慈善会共有 24 个冠名慈善基金,共筹集善款 7673.57 万元。最小的一个基金不过数百,最大的一个规模高达 3000 万。除企业、行业协会外,更吸引了侨胞、学校等参与,在撬动社会资源,发展慈善事业方面发挥了至关重要的作用。

尽管闯出了一条独立求生的路子,但徐伟光也坦言,区域性的社会组织要完全去行政化生存,目前条件并不成熟。

“如果没有区委区政府的支持,我们



每一届的募集善款都是个问题,毕竟现阶段还没有哪个社会组织公信力能比得上政府。”徐伟光直言,慈善会要彻底去行政化将是一个漫长的过程。

## 募用分离,为社会组织输血

不管如何,番禺区慈善会毕竟摸索出一条可持续发展的路径。然而,解决生存问题之后,如何将手上的资源用好,以达到服务公益的效果,是慈善会的首要责任。

慈善健康行活动、血液病孤儿家庭寄养项目、慈善月捐项目、爱心“燃料卡”计划、公益慈善创投项目大赛……近年来,由番禺慈善会组织的一系列公益活动有口皆碑,已经成为当地的特色品牌。

其中,慈善健康行活动将慈善与市民喜闻乐见的运动方式相结合,每年为不同的慈善项目募集善款,打造出适合家庭同乐、好友相聚、政企参与的慈善活动。

“我们每一年的主题都不一样,从弘扬慈善文化来说,人数逐年增多。区领导很重视,区长每年都带队参加,形成较大社会效益。”徐伟光说。从 2013 年至今,已为“关爱血液病患者”项目、“关爱来穗务工人员”项目、“未成年人保护”项目、“困难单亲家庭”项目、“关爱残障人士”项目进行筹款,共计超过 2.2 万人次参与,筹集善款超过 180 万元。

此外,作为番禺区枢纽型社会组织,番禺区慈善会举办公益慈善创投项目大赛,拿出一定资金对服务型社会组织进行公益资助,帮助其实施公益慈善项目,促使其加快成长,更好地发挥社会组织专长。

2015 年以来,公益慈善创投项目大赛共投入超过 260 万元,资助超过 30 个社会组织,累计在“来穗务工人员服务”、“未成年人保护”、“困难单亲家庭支持”、“失独家庭支持”类别开展

41 个项目,利用社会组织的专业化优势,为不同需求的社会群体提供帮助。

这也是番禺区慈善会推进去行政化改革,开展慈善款物募用分离的一种新探索。

所谓募用分离指在款物募集方面有优势的慈善组织负责慈善资源的募集和管理,并以一定方式分配给有服务专长的慈善组织运作项目、开展活动,通过筹募与使用的适度分离和不同慈善组织之间的分工协作,提升慈善款物使用效率的一种做法。

“我们在自我造血的同时也在为其他社会组织输血,间接孵化培育了更多社会组织。”徐伟光认为,通过举办公益慈善创投项目大赛来实施慈善款物募用分离,不但有利于优化慈善资源配置,缓解初创型、微型社会组织面临的资金难题,而且有利于充分发挥社会组织的专业优势,形成合力,为帮扶对象提供更加专业、周到的服务。

## 类企业化运作后走出去的问题

“就像企业那样运作。”在向记者总结回顾这五年的经验时,徐伟光常把这句话挂在嘴边。

事实上,从行政体系中独立出来之后,番禺慈善会更注重参照企业管理的方式,让运作更高效。

管理着 20 多个慈善冠名基金,善款账面总额高达 7000 多万,每年举办六七个大型品牌活动……很难想像管理着如此庞大资金和事务的番禺慈善会,专职人员居然只有 7 人。

“在还没独立出来时,我们只有 2-3 人,现在已经算是有专门的队伍和力量。”在徐伟光看来,任何企业在人员的使用过程中,最佳配置一定是小而精,管理慈善组织亦应如此。对于一些专业性的项目,完全可以通过购买服务的方式解决。

郭美美事件以后,番禺区慈

善会也加强了对慈善资金运作、管理和监督的规范化、透明化。一是成立区慈善会监事会,监事会由区纪委、审计部门及资深执业律师代表组成,对区慈善会财务运作及管理人员履职情况进行监督。二是制定了《广州市番禺区慈善会财务管理制度》,切实管好用好慈善资金。三是聘请第三方审计机构开展年度审计和慈善项目专项审计,确保慈善资金有效用于公益活动。“包括文具的购买、车辆的使用,每一分钱的支出明细都能看得清清楚楚。”徐伟光说。

在充分调动的社会资源和规范化运作的支撑下,番禺区慈善会的服务半径及影响力也开始突破区域的限制。

一直以来,番禺区慈善会建立了重大疾病医疗救助探访与核查机制,将探访慰问与救助核查相结合。结合番禺经济发展现状和物价涨幅水平,换届以来,慈善会先后两次提高慈善救助标准,如将来穗人员重大疾病年度医疗救助总额由最高 3 万元提高至 5 万元,并将救助范围从最初的番禺户籍人口,扩大到符合条件的番禺常住来穗人员及其未成年子女。

而慈善冠名基金的适用范围也走出了番禺,去到广东五华、贵州以及番禺对口帮扶的西藏波密县、林芝、新疆疏附县和四川藏区等地区,资助开展一系列公益项目。

慈善会的影响力越来越大当然是件好事,但随之而来也迎来一些新问题:随着社会的发展,人口结构的改变,如何提供更精准个性化的慈善服务?大额的慈善资金走出番禺之后,慈善会又该如何监管?

对于这些问题,徐伟光也都想过,尤其对于慈善资金的走出去,他更是不敢松懈,计划今年五月份专门去当地考察审计一次。

今年,番禺区慈善会又将要换届,而“去行政化”改革,还将继续探索下去。

(据“公益资本论”)



广州市番禺区慈善会获 2017 年度广州慈善榜“最具影响力慈善组织”,右为徐伟光